

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

АРХІПОВ НАЗАР МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 005.93:339.37

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами
економічної діяльності)

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Архіпов Н.М.

Науковий керівник

Ситник Ганна Вікторівна,
доктор економічних наук, доцент

Київ – 2018

АНОТАЦІЯ

Архіпов Н.М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2019.

Дисертаційну роботу присвячено теоретичним та практичним зasadам управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

У дисертації визначено сутність та розглянуто актуальні підходи до визначення поняття «ефективність». На основі розвитку та доповнення виявлених сутнісних характеристик ефективності визначено, що ефективність – це здатність підприємства створювати вартість, досягаючи встановлених цілей діяльності, раціонально використовуючи оптимально сформовану комбінацію ресурсів, адаптуючись до змін зовнішнього середовища та задовольняючи економічні інтереси різних стейкхолдерів, що є основою формування економічної безпеки підприємства. Виходячи з наведеного визначення поняття «ефективність» та актуальних тлумачень поняття «операційна діяльність», «ефективність операційної діяльності» визначено як здатність підприємства генерувати цінність у процесі операційної діяльності, досягаючи встановлених цілей, раціонально використовуючи оптимально сформовану комбінацію ресурсів, адаптуючись до змін зовнішнього середовища та задовольняючи економічні інтереси різних стейкхолдерів.

З метою доповнення існуючих на сьогодні класифікаційних ознак пропонується поділяти ефективність за стейкхолдерами, бізнес-процесами та

характером прояву. Це дість змогу суттєво розширити напрями аналізу ефективності операційної діяльності, її планування та шляхи підвищення.

Визначено «управління ефективністю операційної діяльності» як багатовекторний циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращання її результатів, що ґрунтуються на спеціальній системі методів та розвитку відносин зі стейкхолдерами.

З усіх підходів до управління наразі виділяють чотири основні: ситуаційний, функціональний, процесний, системний, проектний. Оскільки в сучасних умовах підприємства можуть поєднувати різні підходи до управління операційною діяльністю, що в цілому сприятиме збагаченню та вдосконаленню управлінської практики, розширенню методичного інструментарію менеджменту, то варто говорити про інтегровану систему управління операційною діяльністю, яка спирається на методологічні принципи та інструменти різних підходів.

З огляду на те, що ринкова вартість обумовлюється обсягами майбутнього вільного грошового потоку, суттєва частка якого формується саме результатами операційної діяльності, можна визначити локальну мету управління ефективністю операційної діяльності – підвищення (максимізацію) її рівня, що виявляється у зростанні основного абсолютноого показника ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі – скоригованого прибутку від операційної діяльності до відшкодування фінансових витрат та амортизації (СПОДФА). Виходячи з того, що результати операційної діяльності досягаються шляхом використання активів, які сформовані для здійснення такої діяльності, основним відносним показником її ефективності варто вважати рентабельність операційних активів, розраховану з використанням показника СПОДФА, а до складу таких активів включати основні засоби, нематеріальні активи, довгострокову дебіторську заборгованість, що виникає в результаті операційної діяльності, запаси, поточну дебіторську заборгованість та інші оборотні активи, що сформувались у процесі її здійснення.

Проведений аналіз стану та динаміки ефективності операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі України засвідчив відсутність стійкої однорідної тенденції її зміни на сучасному етапі.

Результати аналізу вибірки підприємств роздрібної торгівлі показали, що великі та малі підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами мають найгіршу динаміку фінансових результатів від операційної діяльності.

Найбільшу частку в доходах всіх підприємств займає чистий дохід від реалізації продукції (більше 90%). Переважну частку витрат складає собівартість реалізованої продукції. Для великих підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами характерна значна частка витрат на збут, а для малих підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами – адміністративні витрати.

Для підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами характерна майже вдвічі більша тривалість операційного циклу порівняно з підприємствами роздрібної торгівлі продовольчими товарами незалежно від розміру. Основними факторами, що обумовлювали ефективність операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі на сучасному етапі, є обсяг ВВП України, обсяг доходів та витрат населення, обсяг чистого доходу та собівартості реалізації продукції підприємств роздрібної торгівлі.

Розроблено систему інформаційних показників, що формуються із внутрішніх джерел, які відповідають виокремленим видам ефективності та передбачають накопичення інформації за видами основних бізнес-процесів, стейкхолдерами, видами ресурсів операційної діяльності та окремими товарними групами, що дозволяє створити основу для оцінювання та планування різних видів ефективності. Ідентифіковано центри відповідальності за окремими інформаційними показниками, частота їх накопичення та джерела формування: фінансовий звіт, управлінський звіт, плани операційної діяльності та акти первинних спостережень. Обґрунтовано структурно-логічну модель процесу вдосконалення інформаційного забезпечення управління ефективністю операційної діяльності на

підприємстві роздрібної торгівлі, що дає змогу структурувати процес вдосконалення інформаційного забезпечення підприємства, впровадження цільових стандартів та передбачає: ідентифікацію інформаційних потреб у сфері управління операційною діяльністю; аналіз наявного стану інформаційного забезпечення; порівняльну оцінку наявного стану з інформаційними потребами; виокремлення інформаційних блоків, яких бракує; розробку форм та стандартів звітності; впровадження нових форм та стандартів звітності.

За результатами аналізу сучасних підходів до управління операційним циклом виявлено наявність пропозицій щодо його скорочення виключно в межах дослідження впливу на ньї факторів первинного характеру (періоду обороту запасів та дебіторської заборгованості). Зважаючи на комплексний характер операційної діяльності і формування тривалості операційного циклу, вивчення змісту окремих процесів операційної діяльності дозволило ідентифікувати комплекс чинників первинного, вторинного та третинного рівнів.

Виконання планів операційної діяльності вимагає формування дієвої системи мотивації операційного персоналу, що обумовило необхідність включення відповідногї системи КPI у склад поточних планів. Обґрунтовано перелік показників результативності, які рекомендується застосовувати для мотивації операційного персоналу за його окремими категоріями. Поточні плани деталізуються в межах бюджетів, перелік та зміст яких відповідає поточному рівню планування.

Ключові слова: ефективність, операційна діяльність, ефективність операційної діяльності, управління ефективністю операційної діяльності, операційний цикл, КPI

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних:

1. Архіпов Н.М. Еволюція концепцій ефективності підприємства / Н.М. Архіпов // Економічний аналіз. – 2017. – Том 27 №3. – С. 159-165;
 2. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система показників ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі / Г.В. Ситник, Н.М. Архіпов // Інноваційна економіка. – 2017. – Вип. 9-10'2017 [71]. – С. 52-58;
 3. Архіпов Н.М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі / Н.М. Архіпов // Науковий вісник. – 2018. – вип. 18/2018 – С. 21-26;
 4. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Г.В. Ситник, Н.М. Архіпов // Проблеми економіки. – 2018. - №1 - С. 223-230;
 5. Архіпов Н.М. Сучасний стан ефективності торговельної галузі України / Н.М. Архіпов // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип28/2018. – С. 122-127;
 6. Архіпов Н.М. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі / Н.М. Архіпов // Бізнес інформ. – 2018 – Вип. №5 – С. 215-223;
- Тези доповідей на конференціях:**
7. Архіпов Н.М. Ефективність діяльності підприємства: сутність та роль у забезпеченні конкурентоспроможності / Н.М. Архіпов // економічна система країни: зовнішні та внутрішні фактори впливу. – Дніпропетровськ. – 2016. — С. 58-62;
 8. Архіпов Н.М. Ефективність підприємства: характеристика основних видів / Н.М. Архіпов // можливості та перспективи забезпечення сталого розвитку економіки України. – Ужгород. – 2016. — С. 53-55;
 9. Архіпов Н.М. Фактори забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі / Н.М. Архіпов // глобальний економічний простір: детермінанти розвитку. – Миколаїв. – 2016. — С. 92-94;

10. Архіпов Н.М. Сутність та особливості операційної діяльності підприємства торгівлі / Н.М. Архіпов // економічні та інноваційні процеси: стан, перспективи та розвиток. – Ужгород. – 2016. — С. 34-36;
11. Архіпов Н.М. Аналіз сучасних підходів до визначення категорії «ефективність» / Н.М. Архіпов // проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні. – Київ. – 2017. — С. 58-62;
12. Архіпов Н.М. Ключові види ефективності операційної діяльності та оцінка їх рівня / Н.М. Архіпов // Залучення соціально-відповідальних інвестицій: проблеми і перспективи. – Київ. – 2018. — С. 48-50;
13. Архіпов Н.М. Сучасні підходи до управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Н.М. Архіпов // розвиток економіки та управління на світовому, державному та регіональному рівнях. – Київ. – 2018. — С. 69-73.

SUMMARY

Arkhipov N. Management of the operational efficiency of the retail business. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). – Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2019.

The dissertation is devoted to theoretical and practical principles of management of the operational activity of retail trade enterprises.

The thesis defines the essence and considers actual approaches to the definition of the concept of «efficiency». Based on the development and addition of detected essential efficiency characteristics, it has been determined that efficiency is the ability of the enterprise to create value, reaching established goals, rationally using the optimal combination of resources, adapting to changes in the external environment and satisfying the economic interests of different

stakeholders, which is the basis for the formation of economic security of the enterprise. Proceeding from the above definition of the concept «efficiency» and the actual interpretation of the concept «operational activity», the «efficiency of operational activity» is defined as the ability of an enterprise to generate value in the process of operational activity, achieving established goals, rationally using the optimally formed combination of resources, adapting to changes in the external environment and satisfying the economic interests of various stakeholders.

In order to supplement the existing classification features, it is proposed to share efficiency in the context of stakeholders, business processes and the nature of the manifestation. This will significantly expand the direction of the analysis of operational efficiency, its planning and directions of improvement.

The «operational efficiency management» is determined as a multidirectional cyclical process aimed at improving operational activity and improving its results based on a special system of methods and development of relations with stakeholders.

From all approaches to management to date, distinguish four main: situational, functional, process, system, project. Since, in modern conditions, enterprises can combine different approaches to managing operational activities, which generally contributes to the enrichment and improvement of management practices, the expansion of methodological management tools, then under such conditions it is necessary to talk about an integrated system of management of operational activities based on methodological principles and tools of different approaches.

Given that market value is determined by the volumes of the future free flow of money, the essential part of which is formed precisely from the results of operating activities, one can determine the local objective of managing the efficiency of operating activities - increasing (maximizing) its level, which manifests itself in the growth of the basic absolute indicator of operational efficiency Retail companies – adjusted earnings from operating activities to financial expenses and depreciation (DEPB). Proceeding from the fact that the

results of operating activities are achieved through the use of assets formed for the implementation of such activities, the main relative indicator of its efficiency should be considered the profitability of operating assets calculated using the indicator of PEDPA, and such assets include fixed assets, intangible assets, long-term receivables arising from operating activities, inventories, current accounts receivable and other current assets formed in interest or its implementation.

The conducted analysis of the state and dynamics of the operational efficiency of retail trade enterprises of Ukraine showed a lack of a stable homogeneous trend of its change at the present stage.

The analysis of the sample of retail enterprises showed that large and small enterprises of retail food products have the worst dynamics of financial results from operating activities.

The largest share in the income of all enterprises is net income from sales (more than 90%). The predominant part of the cost is the cost of sales. For small businesses, non-food retailers are characterized by a significant share of sales costs, and for small businesses retailing food products – administrative costs.

For non-food retailers, the business cycle is almost twice as long compared to food retailers, regardless of size. The main factors that determined the efficiency of operational activity of the retail enterprise at the present stage are the volume of GDP of Ukraine, the volume of income and expenditure of the population, the volume of net income and the cost of sales of products of enterprises of retail trade.

The system of information indicators is developed from internal sources that are consistent with the identified types of efficiency and provides for the accumulation of information by types of key business processes, stakeholders, types of operational resources and individual product groups, which provides a basis for evaluating and planning different types of efficiency. The centers of responsibility for individual information indicators, the frequency of their accumulation and sources of formation were identified: financial report, management report, operational plans and acts of primary observations. The

structural-logical model of the process of improving the information security of operational activity management at the retail enterprise is substantiated, which allows to structure the process of improvement of information provision of the enterprise, implementation of target standards and includes: identification of information needs in the field of management of operational activities; analysis of the existing state of information support; comparative assessment of the current state of information needs; isolation of missing blocks of information; development of forms and standards of reporting; introduction of new forms and reporting standards.

An analysis of modern approaches to operational cycle management allowed to state the availability of proposals for its reduction solely within the scope of the study of the impact on it of factors of primary character (period of inventory turnover and accounts receivable). Given the complex nature of operational activity and the formation of the duration of the operating cycle, the study of the content of individual processes of operational activity has allowed identifying a complex of factors of the primary, secondary and tertiary levels.

Implementation of operational plans requires the formation of an effective system of motivation for operational personnel, which necessitated the inclusion of the relevant CRI system in the current plans. The list of performance indicators, which are recommended for motivation of operational personnel by its separate categories, is substantiated. Current plans are detailed within the budgets, the list and contents of which correspond to the current level of planning.

Keywords: efficiency, operational activity, efficiency of operational activity, operational efficiency management, operational cycle, KPI

LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE THIRD DIRECTORY

In the scientific specialist publications included in international science-computer databases:

1. Archipov, N.M. Evolution of enterprise efficiency concepts. *Economic analysis*. 2017. Vol. 27. № 3. p. 159–165.

2. Sitnik, G.V., Arkhipov, N. M. System of indicators of operational efficiency of the retail enterprise. *Innovation Economy*. 2017. 9-10. p. 52–58.
3. Arkhipov, N. M. Types of operational activity of the trading company. *Scientific herald*. 2018. Is.18. p. 21–26.
4. Sitnik, G. V., Arkhipov, N. M. System of management of the operational activity of the enterprise. *Problems of the economy*. 2018. № 1. p. 223–230.
5. Arkhipov, N. M. The current state of the efficiency of the trading industry of Ukraine. *Black Sea Economic Studies*. 2018. № 28. p. 122–127.
6. Arkhipov, N. M. Directions of increase of efficiency of operational activity of the retail enterprise. *Business inform*. 2018. № 5. p. 215–223.

Abstracts at conferences

7. Arkhipov, N. M. Efficiency of the enterprise activity: the essence and role in providing of competitiveness. *Economic system of the country: external and internal factors of influence*. Dnipropetrovsk, 2016. p. 58–62.
8. Arkhipov, N.M. The efficiency of the enterprise: the characteristic of the main species. *Opportunities and Prospects for Sustainable Development of the Ukrainian Economy*. Uzhgorod, 2016. p. 53–55.
9. Arkhipov, N. Factors for securing the operational efficiency of the trading enterprise. *Global economic space: development determinants*. Mykolayiv, 2016. p. 92–94;
10. Arkhipov, N. M. Essence and peculiarities of the operating activity of the trade enterprise, 2016. p. 34–36.
11. Arkhipov, N. M. An analysis of modern approaches to the definition of the category «efficiency». Problems and prospects of entrepreneurship development in Ukraine. Kiev,2017. p. 58–62.
12. Arkhipov, N.M. Key Effects of Operations and Their Level. *Involvement of socially responsible investments: problems and perspectives*. Kiev, 2018. p. 48–50.
13. Arkhipov, N. M. Modern approaches to the management of the operational efficiency of the enterprise. *Development of economy and management at the world, state and regional levels*. Kiev, 2018. p. 69–73.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	22
1.1. Економічна природа та концепції ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі	22
1.2. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі та характеристика її елементів.....	41
1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі.....	57
Висновки до розділу 1.....	71
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....	74
2.1. Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів від операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі України.....	74
2.2. Динаміка показників ефективності операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі України	91
2.3. Оцінка основних факторів, що визначали ефективність операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі України.....	106
Висновки до розділу 2.....	114
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	116
3.1. Вдосконалення інформаційного забезпечення управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі.....	116
3.2. Шляхи скорочення тривалості операційного циклу підприємства роздрібної торгівлі.....	135
3.3. Вдосконалення методичних підходів до планування показників ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі.....	152
Висновки до розділу 3	172
ВИСНОВКИ.....	176
Список джерел.....	181
Додатки.....	188

ВСТУП

Актуальність теми. Прискорення економічних процесів, динамічний розвиток і змістовні трансформації світової економіки, а також реформаційні зміни економіки України визначають необхідність постійного пристосування підприємств до мінливих умов їх діяльності. Це потребує вдосконалення існуючих та пошуку нових методів управління ефективністю операційної діяльності (ОД), яка є запорукою виживання та розвитку підприємства.

Особливої актуальності питання підвищення ефективності ОД набуває за кризових умов в економіці, оскільки вони вимагають жорсткого скорочення витрат, пошуку оптимальних бізнес-моделей функціонування, швидкого пристосування до параметрів зовнішнього середовища. Необхідною умовою її вирішення є вдосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень у сфері ОД, а також механізмів їх реалізації.

В Україні у сфері торгівлі, за даними Державної служби статистики України, задіяна майже половина всіх суб'єктів господарювання, які генерують 20,4% загальної доданої вартості та мають у своїй структурі 20,7% зайнятих працівників, з яких 8,4% – на підприємствах роздрібної торгівлі. Таким чином, питання підвищення ефективності ОД підприємств торгівлі як важливого чинника економічного зростання національної економіки є надзвичайно актуальним.

Незважаючи на стабільне, номінальне зростання доходу підприємств торгівлі, результати їх діяльності погіршуються, оскільки зростання спричинене передусім суттєвими валютними коливаннями та масовим зростанням цін. При цьому реальний обсяг товарообороту не завжди показує тенденцію до збільшення. Найважчим періодом для підприємств торгівлі наразі був 2015 р., коли падіння реального доходу підприємств торгівлі

становило 27,6% для великих підприємств, 14,8% – для середніх; 16,8% – для малих.

Окремі позитивні зрушення ефективності ОД підприємств роздрібної торгівлі не набули стійкої тенденції, а 25% підприємств торгівлі на сьогодні є збитковими. Наявність прибуткових підприємств свідчить про те, що навіть у складних умовах господарювання можлива ефективна ОД, а її забезпечення є результатом застосування дієвих методів управління.

Проблему забезпечення ефективності діяльності підприємств досліджували як зарубіжні науковці: М. Алле, Е. Барон, А. Барсов, В. Батрасов, А. Борисов, Б. Гоулд, П. Друкер, К. Курасава, А. Лоурол, В. Москович, Д. Нортон, В. Парето, Т. Пітерс, В. Прядко, Д. Скотт Сінк, П. Хейне, В. Хрипач, так і вітчизняні: І. Бланк, І. Височин, І. Власов, В. Колот, Л. Кравченко, А. Мазаракі, Н. Мелушов, О. Олексюк, С. Покропивний, Г. Савицька, В. Гросул та ін., розробивши підходи до визначення сутності поняття «ефективність діяльності підприємства», методи оцінювання її рівня, теоретичні основи та методичний інструментарій управління окремими показниками ефективності.

Проте дискусійними та недостатньо розробленими залишаються питання трактування змісту поняття ефективності ОД підприємства, її видів, формування системи показників оцінювання, принципів їх систематизації, методів планування параметрів ефективності ОД, що обумовлює актуальність обраного напряму дослідження.

Зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Київського національного торговельно-економічного університету:

- “Формування системи економічної безпеки підприємництва в Україні” (номер державної реєстрації 0117U000504) - запропоновано систему показників ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної

торгівлі, яка може бути інтегрована в систему оцінювання економічної безпеки підприємства. Розроблено підхід до управління ефективністю операційної діяльності підприємства торгівлі, який забезпечує інтегрованість трьох контурів управління (стратегічного, поточного, оперативного), відповідає сучасним концепціям управління підприємством (ціннісно-орієнтованому, процесному, стейкхолдерському) та є важливою складовою системи економічної безпеки підприємства;

- “Відновлення економічного зростання підприємства торгівлі” (номер державної реєстрації НДР 0117U000053) - запропоновано періодизацію етапів еволюції концепцій ефективності діяльності підприємства; уточнено та розвинуто сутнісні ознаки та уточнено поняття “ефективність операційної діяльності підприємства”, розвинуто та систематизовано підходи до класифікації видів ефективності операційної діяльності. Зокрема доповнено наявні підходи класифікацією видів ефективності: за напрямом оцінювання; за видами ресурсів; за пріоритетністю; за рівнем оцінювання; за змістом показника; за рівнем агрегації.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в поглибленні теоретичних зasad і розробленні практичних рекомендацій щодо управління ефективністю ОД підприємства роздрібної торгівлі. Визначена мета дослідження обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

1. Дослідити понятійно-категоріальний апарат управління ефективністю операційної діяльності підприємства;
2. Поглибити зміст поняття «управління ефективністю операційної діяльності підприємства», вдосконалити методологічні підходи до ідентифікації його елементів та структурно-логічну модель процесу

управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі;

3. Вдосконалити методичні засади оцінювання ефективності ОД підприємства роздрібної торгівлі;

4. Ідентифікувати основні тенденції динаміки доходів, витрат та фінансових результатів від ОД підприємств роздрібної торгівлі України;

5. Виявити особливості розвитку показників ефективності ОД підприємств роздрібної торгівлі України в сучасних умовах;

6. Одінити основні фактори, що визначали ефективність ОД підприємств роздрібної торгівлі України та здійснити їх диференціацію за ступенем впливу;

7. Сформулювати напрямки вдосконалення інформаційного забезпечення управління ефективністю ОД підприємства роздрібної торгівлі;

8. Сформулювати та систематизувати основні напрями скорочення тривалості операційного циклу підприємства роздрібної торгівлі;

9. Вдосконалити методичні підходи до формування системи планів ОД підприємства роздрібної торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес управління ОД підприємства роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичний інструментарій управління ефективністю ОД підприємства роздрібної торгівлі.

Методи дослідження. У роботі використано методи, які ґрунтуються на сучасних теоретико-методологічних підходах та дозволяють забезпечити концептуальну єдність дослідження. При дослідженні теоретичних та методологічних зasad управління ефективністю ОД підприємства було використано методи аналізу та синтезу, дедукції та індукції, аналогії. Методи порівняння, експертної оцінки, групування, ранжування,

спостережень, були використані для оцінювання ефективності ОД підприємств торгівлі України. Для розробки шляхів вдосконалення управління ефективністю підприємства торгівлі було використано методи моделювання, аналогій, сценарій.

Інформаційну базу дисертаційної роботи становлять чинні нормативні та законодавчі акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, монографічні дослідження та наукові публікації зарубіжних і вітчизняних вчених, дані фінансової звітності підприємств торгівлі.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у наступному:

Удосконалено:

- методологічний підхід до виокремлення елементів системи управління ефективністю ОД, який, на відміну від існуючих, ідентифікує основні об'єкти та відповідні їм методи за контурами управління, напрями управління ефективністю ОД, що дозволяє вдосконалувати організацію процесу управління ефективністю ОД на підприємстві роздрібної торгівлі;

Набули подальшого розвитку:

- класифікація видів ефективності ОД, яка, на відміну від існуючих підходів, виокремлює такі її характеристики як ефективність за основними бізнес-процесами ОД, за стейкхолдерами ОД та за характером прояву, що дозволяє суттєво розширити напрями аналізу ефективності ОД, планування напрямів її підвищення, забезпечує дослідження окремих факторів, що призводять до зниження ефективності ОД під час реалізації окремих процесів, виявляти взаємозалежність процесів на підприємстві з задоволеністю потреб кожного стейкхолдера;

- поняття «управління ефективністю операційної діяльності», що, на відміну від існуючих визначень, включає такі його сутнісні характеристики як багатовекторність та інтегральний характер, що дозволяє

поглибити теоретичні основи та методичні підходи його організації на підприємстві роздрібної торгівлі;

- принципи систематизації показників ефективності ОД, які, на відміну від наявних підходів, передбачають такі спеціальні принципи як пріоритетності за критерієм впливу на вартість підприємства та диференціації за видами ефективності, що дозволяє виокремлювати основні та допоміжні показники за окремими характеристиками ефективності та забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності ОД підприємства роздрібної торгівлі.

- методологічний підхід до оцінювання ефективності, який базується на комплексному врахуванні як ступеня досягнення мети, так і міри економічності, якою була досягнута дана мета, а також розкриває «ефективність діяльності підприємства» як поняття, яке стосується всіх його стейкхолдерів, що поглибує теоретичні основи дослідження ефективності діяльності підприємства в цілому та її окремих видів;

- ідентифікація тенденцій ефективності ОД підприємств роздрібної торгівлі на сучасному етапі, а саме: зниження ефективності ОД у роздрібній торгівлі, посилення рівня її волатильності, переважний спад рентабельності ОД та оборотності оборотних активів на середніх та особливо малих підприємствах роздрібної торгівлі; подальше поглиблення розриву рівня ефективності ОД на підприємствах, що спеціалізуються на реалізації непродовольчих товарів порівняно з підприємствами продовольчої групи, що дозволяє визначати стратегічні завдання управління ефективністю ОД;

- систематизація інформаційних показників управління ефективністю ОД підприємства роздрібної торгівлі, що формуються із внутрішніх джерел за видами ефективності ОД. На відміну від існуючих підходів, пропонується виділяти групи показників, що характеризують відносини зі стейкхолдерами та стан основних бізнес-процесів, що дозволить

більш ефективно збирати, обробляти та інтерпретувати отримувану інформацію, підвищувати якість аналізу і планування ефективності ОД підприємства роздрібної торгівлі;

- систематизація напрямів скорочення тривалості операційного циклу, яка, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на комплексному підході до ідентифікації факторів формування цього показника та передбачає їх поділ за напрямом дій та спрямованістю на окремі види основних бізнес-процесів ОД, що дозволить покращити якість формування управлінських рішень щодо скорочення тривалості операційного циклу та планування очікуваних результатів від їх реалізації на підприємстві роздрібної торгівлі.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані положення і рекомендації розширяють методологічну базу прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі та можуть бути використані в їх практичній діяльності, а саме:

- система показників ефективності операційної діяльності, яка виокремлює основні та допоміжні індикатори за основними видами ефективності та містить нові показники, запропоновані автором;
- структурно-логічна модель процесу управління ефективністю операційної діяльності, що дозволяє визначати цільові орієнтири управління операційною діяльністю та оптимізувати роботу керівництва з управління операційною діяльністю підприємства;
- матриця показників інформаційного забезпечення управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі, яка формує інформаційне забезпечення управління за різними видами ефективності, визначає джерела їх формування, частоту накопичення для підприємств роздрібної торгівлі різного розміру;

- орієнтовна типова форма стратегічної карти ефективності операційної діяльності та відповідна їй система цільових показників;
- система видів поточних планів ефективності операційної діяльності з ідентифікацією складових елементів, що забезпечують планування окремих видів ефективності;
- система ключових показників ефективності (КПІ) операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі, що сприятиме більш раціональній оцінці вкладу окремих працівників в досягнення основної цілі операційної діяльності підприємства і, як наслідок, дасть змогу розробити ефективну систему мотивації персоналу на підприємстві.
- склад планів операційної діяльності та рекомендації щодо вибору методів їх розроблення для підприємств роздрібної торгівлі різного розміру;
- модель факторів формування тривалості операційного циклу підприємства роздрібної торгівлі, відповідна матриця заходів її скорочення та алгоритм оцінки доцільності їх реалізації на підприємстві.

Розробки та рекомендації автора знайшли практичне застосування у діяльності ТОВ «Провайн» (довідка №17 від 06.04.2018р); ТОВ «Аверс Центр» (довідка від 06.04.2018р).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою, у якій викладено авторські розробки щодо формування системи показників оцінки ефективності операційної діяльності та реалізації заходів зі скорочення тривалості операційного циклу підприємства роздрібної торгівлі. Наукові положення, розробки та пропозиції, що містяться в роботі, одержані автором самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації апробовано на міжнародних і всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях, зокрема: «Економічна система країни: зовнішні та внутрішні фактори впливу» (м. Дніпропетровськ, 2016 р.); «Можливості та

перспективи забезпечення сталого розвитку економіки України» (м. Ужгород, 2016 р.); «Глобальний економічний простір: детермінанти розвитку» (м. Миколаїв, 2016 р.); «Економічні та інноваційні процеси: стан, перспективи та розвиток» (м. Ужгород, 2016 р.); «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні» (м. Київ, 2017 р.); «Залучення соціально відповідальних інвестицій: проблеми і перспективи» (м. Київ, 2018 р.); «Розвиток економіки та управління на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Київ, 2018 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 6 наукових працях, у тому числі 6 – у фахових наукових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз даних, з них 4 – одноосібні. Загальний обсяг публікацій – 2,75 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (118 найменувань). Загальний обсяг дисертації – 201 сторінка друкованого тексту, основний зміст викладено на 167 сторінках: робота містить 52 таблиці, 10 рисунків, 9 формул, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1 Економічна природа та концепції ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Проблема ефективності діяльності підприємств, що була актуальною ще на початку розвитку економічної науки, і на сьогодні зберігає свою актуальність. Кожен господарюючий суб'єкт рано чи пізно стикається з проблемою визначення ефективності економічної діяльності. Причиною цього може бути зниження прибутку, необхідність оцінки для інвесторів, реорганізація або входження до холдингу. В ринкових умовах ефективність є необхідною умовою для виживання та розвитку підприємства. З часом проблема обмеженості ресурсів відчувається все гостріше через зростання загального темпу господарської діяльності.

Перед людством завжди поставало завдання досягнути бажаного результату з найменшими витратами. Тому поняття «ефективність» спершу з'явилось саме в економічній літературі, а пізніше знайшло своє відображення і в інших галузях науки.

Ефективність як економічна категорія була предметом дослідження багатьох зарубіжних економістів, серед яких: С. Брю, Е. Долан, П. Друкер, Г. Емерсон, Ф. Кене, Д. Кліланд, К. Макконел, М. Мароші, Т. Мен, М. Мескон, В. Парето, В. Петті, Д. Рікардо, Д. Сінк, А. Сміт, Й. Шумпетер та ін. Так само дану категорію вивчали вітчизняні науковці: І. Бланк, І. Власова, В. Колот, Л. Кравченко, А. Мазаракі, Н. Мелушова, О. Олексюк, С. Покропивний, Г. Савицька й ін. У працях зазначених авторів висвітлюються підходи до розуміння сутності ефективності діяльності

підприємства, методичних підходів до її вимірювання. Незважаючи на велику кількість досліджень з цього напряму, наразі відсутня єдина трактовка цього терміна та, відповідно, методологія управління ефективністю підприємства, що потребує подальших розробок.

Одним з перших дослідників, хто зацікавився проблемою ефективності на рівні державного управління, був Т. Мен (1571–1641). У своєму трактаті «Багатство Англії в зовнішній торгівлі» Т. Мен, як теоретик ідей меркантилізму, заклав основи концепції прибутковості зовнішньої торгівлі: «...я приймаю, як встановлене, і жодна розумна людина не стане цього заперечувати, що ми не маємо інших можливостей розбагатіти, як тільки за допомогою зовнішньої торгівлі. А як одержати ці гроші за допомогою нашої зовнішньої торгівлі, я вже довів: це досягається тим, що вивіз наших товарів повинен перевищувати вартість увезених нами для власного споживання іноземних товарів» [2, с. 71]. Дослідник визначає основні передумови формування ефективності економіки та джерела її забезпечення.

А. Сміт (1723–1790), який є представником класичної економічної школи, не трактував «ефективність» як самостійне економічне поняття. Він вживав термін «продуктивність» у значенні результативності і використовував його для оцінки урядових або приватних цілей залежно від того, сприяли вони пожвавленню економічного життя чи ні [3, с. 7].

Згодом у XIX ст. термін «ефективність» вже в новому контексті почав використовувати Д. Рікардо. Він розглядав «ефективність» як відношення результатів до певних витрат, тим самим досліджуючи ефективність як економічну категорію. Саме з того часу поняття «ефективність» набуває статусу економічної категорії і продовжує розширювати своє застосування не тільки в економіці, а й для оцінки різноманітних дій [4, с. 69].

У кінці XIX ст. неокласична школа також приділяла увагу ефективності і розглядала її як результативність. Так, італійський економіст В. Парето

стверджував, що під ефективністю слід розуміти відношення витрат і результатів [4, с. 70].

Згідно з економічною моделлю В. Парето добробут суспільства буде максимальним, а розподіл ресурсів оптимальним, якщо будь-яка зміна цього розподілу погіршуватиме добробут хоча б одного суб'єкта економічної системи [5]. Так, положення В. Парето демонструють важливий взаємозв'язок між добробутом та ефективністю, а останню визначає як оптимальний варіант використання ресурсів підприємства.

У 1908 р. Г. Емерсон викладає наукові погляди на ефективність з управлінської точки зору у своїй книзі «Ефективність як основа виробничої діяльності і заробітної плати». Він пропонує два способи її забезпечення: розробку методів, що дали б змогу працівникам досягти максимальних результатів, та здійснення ретельного аналізу всіх елементів праці й навчання працівників ефективним способом використання праці [6].

Дещо пізніше, у 1912 р., вийшла книга Г. Емерсона під назвою «Дванадцять принципів продуктивності», в якій він зазначав важливість участі кожного участника відносин у економічній системі [7]. У своїх працях він вживав «ефективність» як максимально корисне співвідношення між сукупними витратами та економічними результатами, тим самим пов'язуючи ефективність з функціональністю [7]. Віддача від використання засобів праці як один із принципів продуктивності в Г. Емерсона виступає умовою підвищення результативності виробництва. Як фактор ефективної роботи висувається вміння керувати й управляти машинним виробництвом [6]. Це набуває особливого значення в умовах постіндустріального розвитку економіки.

Дещо пізніше, в кінці XIX на початку ХХ століття, починає розширюватися машинне виробництво. Це сприяє розвитку економічного змісту поняття «ефективність» – додаються інші аспекти її різноманітних проявів. Індустріалізація змінила область завдань, функцій і сфери відповідальності керівництва підприємств. Поняття «ефективність» стало

формуватися в процесі вивчення ефективного використання робочої сили й техніки в промисловому виробництві [6].

К. Макконелл і С. Брю в праці «Економікс» стверджують, що ефективність характеризує зв'язок між кількістю одиниць обмежених ресурсів, які використовуються в процесі виробництва та отриманою кількістю потрібного продукту. Збільшення кількості продукту, отриманого від цього обсягу витрат, вказує на підвищення ефективності, а зменшення обсягу продукту від даної кількості витрат – на зниження ефективності [8].

До 1958 р. Г. Саймон провів фундаментальні дослідження організаційної поведінки та процесів прийняття рішень, випустив спільну з Д. Марчем працю «Теорія організації». У 1963 р. Р. Сайєрт та Дж. Марч опублікували працю «Поведінкова теорія фірми» [9], де досліджували залежність ефективності діяльності фірми від процесу прийняття економічних рішень. Таким чином, вперше було виявлено залежність технічної ефективності діяльності підприємства, тобто ефективності процесу виробництва продукту, від процесу управління підприємством, а з іншого боку, доведено, що ринкові агенти поводяться не повністю раціонально і обирають прийнятні рішення, а не найбільш ефективні.

Розвиток теорії зацікавлених сторін зміщує акценти на необхідність задоволення інтересів різних стейкхолдерів. Відповідно до цієї теорії ефективність діяльності підприємства визначається здатністю задовольняти економічні інтереси різних зацікавлених сторін.

Відповідно до моделі управління підприємства Е. Фрімена, менеджмент повинен вести справи так, щоб інтереси всіх стейкхолдерів не порушувалися. Наприклад, Фрімен стверджував, що акціонери отримають набагато більше вигоди в довгостроковій перспективі, якщо інтереси інших зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, працівників, тощо) не залишатимуть без уваги. На його думку, тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які

створює сучасне ринкове середовище, що прямує до глобалізації й невизначеності [10, с. 33].

Проте в практичній площині підприємство має навчитись визначати ключових стейкхолдерів, ідентифікувати їх інтереси та ранжувати порядок задоволення, що є визначальним чинником ефективної діяльності.

О. Вільямсон [11] визначає ефективність діяльності через рівень трансакційних витрат. В його праці ці витрати виступають в ролі перешкод для укладання угоди між підприємством та клієнтами або постачальниками. В ідеальній ситуації таких витрат не повинно бути взагалі, оскільки якісний товар має сам себе продавати.

Останнім часом потужного розвитку набуває ресурсна теорія фірми, в межах якої постулюється теза щодо визначального значення унікальних ресурсів, що складно копіюються у забезпечені ефективності підприємства і набуття ним стратегічних конкурентних переваг. В узагальненому вигляді еволюція концепцій ефективності представлена в табл. 1.1.

Таким чином, дослідження еволюції концепцій ефективності дозволяють стверджувати, що розвиток теорії ефективності тісно пов'язаний з генезисом теорії фірми, концепцією цільової функції підприємства та підходами до ідентифікації основних чинників його стратегічного розвитку.

Узагальнення трактовок ефективності у прикладній економіці дає змогу виділити два основні підходи до визначення категорії «ефективність». Перший підхід визначає ефективність через значення результативності, тобто відповідає на питання, яких результатів досягнуто і якою ціною, скільки і яких ресурсів витрачено на досягнення отриманих результатів. У цьому підході ефективність розглядається як співвідношення результатів та витрат. Критеріями такого підходу є «витрати-результат». Другий підхід характеризує ефективність з позиції досягнення мети – він відповідає на питання чи досягло підприємство поставленої мети, наскільки воно до неї наблизилося. Критеріями підходу є «результат-мета».

Таблиця 1.1

Еволюція теорії ефективності

Етап	Основні ідеї	Представники
Докласичний: сер.16 поч.17 ст.	Ефективність як переважання доходу над витратами	Т. Мен
Класичний: середина 18 початок 21 ст.	Ефективність як відношення результату та витрат, що були понесені безпосередньо для отримання даного результату	А. Сміт, Д. Рікардо, Г. Емерсон К. Маркс, К., Макконелл, С. Брю, М. Х. Мескон,
Концепція ефективної рівноваги: кінець 19 початок 20 ст.	Ефективність, як досягнення стану рівноваги, максимальне сукупне задоволення потреб	В. Парето, А. Пігу
Концепція трансакційних витрат: 1940–1990 рр.	Ефективність як мінімізація трансакційних витрат підприємства	О. Вільямсон
Концепція цільового управління: 1954–2000 рр.	Ефективність як ступінь досягнення мети	Я. Зеленевський, Д. Хан, П. Друкер, А. Виварець, Л. Дістергейт, Е. Долан, Ю. Сурмін, В. Янік, Д. Скотт
Поведінкова концепція ефективності: 1940–1960 рр.	Формування ефективності відбувається у процесі ринкових взаємодій на основі балансування попиту і пропозиції. В ринковій ситуації економічний суб'єкт керується не принципом оптимізації по Парето, а принципом задоволеності	К. Менгер, Т. Веблен, Дж. Коммонс, Г. Адамс, Дж. Фон Нейман, О. Монгентерн, Дж. Неш, Г. Саймон, Дж. Марчем, Р. Сайерт
Теорія зацікавлених сторін: 1984 – 2000 рр.	Ефективність як максимальне задоволення інтересів усіх ключових стейкхолдерів фірми	Е. Фрімен, П. Данセルмі, Т. Дональдсон, Л. Престон
Ресурсна концепція фірми: 1984 р. – теперішній час	Ефективність як результат формування та використання унікальних ресурсів	Е. Пенроуз, [12] Р. Нельсон [13], С. Унтер, Р. Грант, С. Прахалад, Дж. Хамел

Джерело: складено автором.

Розгляд поняття «ефективність» у значенні результативності є характерним для більшості зарубіжних вчених, проте частина авторів розглядає ефективність як внутрішній параметр функціонування підприємства, а частина – як зовнішнє поняття, прив’язане до ринку ресурсів, товарів та ін. Так, М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі вважають, що

ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів [14]. У той час як Х. Лібенштайн, С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі оцінюють ефективність як зовнішнє поняття. Американський економіст Х. Лібенштайн увів поняття «Х-ефективність» в економіці. Функціонування підприємства вважають Х-ефективним, якщо воно виробляє (реалізує) за наявних ресурсів і найкращою з доступних технологій максимально можливий обсяг продукції [15].

Значний внесок у розвиток теорії ефективності вніс класик у сфері теорії ефективності Т. Хачатуров, який визначив категорію «ефективність» як «відношення економічного або соціального ефекту до потрібних для його досягнення витрат» [16].

Сучасний міжнародний стандарт управління ISO: 9000:2000, розглядає ефективність як співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами, що свідчить про переважання ресурсного підходу у визначені категорії «ефективність» [17].

А. Шеремет, О. Олексюк, С. Мочерний трактують ефективність як здатність приносити ефект, як результативність процесу, проекту тощо, що визначаються відношенням ефекту, результату до витрат, які забезпечили цей результат [18, 19, 20].

Прихильники другого підходу розглядають «ефективність» з позиції досягнення мети. Основи цього підходу закладені в кінці XIX сторіччя в новій сфері соціологічних досліджень – у праксеології, яка розглядає способи діяльності з точки зору їх ефективності. В межах праксеології для того, щоб бути ефективною, діяльність повинна бути результативною, продуктивною або плідною, тобто досягти поставленої мети, «правильною», точною, адекватною, тобто максимально наблизитися до заданої зразком норми, «чистою», тобто максимально уникати

непередбачених наслідків і непотрібних додаткових включень, «надійною» – прийоми діяльності тим більш надійні, чим більше об'єктивна можливість досягнення цими прийомами наміченого результату і послідовною [21]. Один з основоположників праксеології Я. Зеленевський розглядає ефективність, вигідність і економічність як основні критерії ефективної діяльності.

Подальший розвиток підходів до розгляду ефективності з точки зору досягнення мети отримав у працях зарубіжних авторів. Так, Д. Хан розглядає «ефективність» як вміння правильно робити намічене [22], П. Друкер вважає, що результативність є наслідком певних процесів, виконання функцій, завдань, досягнення цілей, а ефективність – наслідком правильності таких дій, проте як перше поняття, так і друге є однаково важливими [23].

А. Виварець, Л. Дістергефт стверджують, що у найбільш загальному сенсі, ефективність будь-якого процесу, будь-якого виду діяльності характеризує ступінь досягнення поставленої мети [24].

Е. Долан визначає «ефективність» як вибір необхідних цілей, на яких фокусується вся енергія підприємства [25].

Також з позиції досягнення мети «ефективність» розглядає Ю. Сурмін, визначаючи ефективність як показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей [26].

Заслуговує особливої уваги трактування ефективності функціонування соціально-економічних систем В. Яніком і Д. Скоттом Сінком [27], які розглядають ефективність з точки зору реалізації цілей підприємства, а також зусиль, що вкладені в їх досягнення. Ефективність вони пов'язують з економічністю дій. У процесі господарювання важливим є ощадливе використання ресурсів, кількість яких є обмеженою. Важливе не тільки досягнення поставлених цілей, але й те, скільки витрачено на це ресурсів.

Отже, підхід до розгляду ефективності з позиції досягнення мети не суперечить підходу до трактування ефективності в значенні результативності, а радше доповнює і поглилює його. Критеріями цього

підходу є відповідність фактичного результату поставленій меті. Ефективність, розглянута з позиції досягнення мети, характеризує якість отриманого результату, а не його кількісне вираження.

О. Чернега пропонує таку загальну системну модель для оцінки ефективності діяльності організації: досягнення цілей; придбання ресурсів; задоволення стратегічних груп; внутрішні процеси [28]. Автор слушно визначає ефективність через досягнення цілей та задоволення інтересів стейкхолдерів за рахунок ефективного використання ресурсів та продуктивні бізнес-процеси.

Багато зарубіжних науковців розглядали поняття «*effectiveness*» (тобто «результативність»), та загалом визначали його як відношення результату до витрат. У той же час поняття «*efficiency*» (ефективність) визначається ними як ступінь досягнення мети. Проте вітчизняні науковці здебільшого трактують обидва поняття саме з позиції ефективності. На нашу думку, ці поняття доволі різні, проте незважаючи на сімислове та семантичне значення даних понять, у них багато спільного. Більш того, ми вважаємо, що неприпустимо обмежуватися при трактуванні «ефективності» виключно ступенем досягнення цілей, оскільки саме незадовільна міра економічності досягнення встановлених цілей може бути причиною неприпустимості їх реалізації. У той же час, встановлення цілей завжди передує витратам на їх досягнення, в зв'язку з чим оцінка економічності процесу досягнення цілей без фактичного, принаймні часткового їх досягнення не має сенсу.

Узагальнення наявних підходів дає змогу виокремити такі сутнісні характеристики поняття «ефективність діяльності підприємства»:

1. Ефективність є ступенем досягнення підприємством цілей діяльності. В сучасних умовах недосягнення підприємством поставлених цілей є ознакою неефективної роботи підприємства [21–28].

2. Ефективність є виміром економічності досягнення цілей, тобто характеризується досягненням максимального результату при оптимальному використанні ресурсів [8; 14–20; 29].

3. Ефективність досягається шляхом формування оптимальної комбінації ресурсів, частина яких характеризуються унікальністю та складністю копіювання [11].

4. Ефективність є похідною від задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємства [10, с. 33; 25].

5. Зважаючи на цільову функцію підприємства, основним індикатором ефективності є приріст ринкової вартості підприємства.

6. Визначальним чинником ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання є інтелектуальний капітал, який створює цінність підприємства [9].

Проте, на нашу думку цей перелік сутнісних характеристик є неповним та потребує розширення.

7. З огляду на те, що лише ефективно функціонуюче підприємство здатне самостійно фінансувати свою діяльність та розвиватися, уbezпечуючи себе від несподіваних змін на ринку, вважаємо за доречне зазначити, що ефективність підприємства є важливою детермінантою його економічної безпеки, оскільки створює можливості для самофінансування підприємства.

8. На цьому етапі спостерігається постійна швидка зміна умов функціонування підприємств. Мінливий законодавчий простір, стрімкий розвиток технологій та поява нових видів продукції змушують підприємства інтенсивно та безперервно розвиватися та пристосовуватися до нових умов веденні бізнесу. З огляду на це, ефективність у сучасних нестационарних умовах є похідною від здатності швидко запроваджувати зміни та адаптуватись до зовнішніх умов господарювання.

Таким чином, визначення ефективності як ступеня досягнення мети не суперечить її визначенню як міри економічності, а, навпаки, доповнює. Тому, на нашу думку, у випадку визначення ефективності діяльності підприємства необхідно з'ясовувати одночасно як міру досягнення поставленої мети, так і економічність заходів, реалізованих задля її досягнення. Також в обох випадках потрібно враховувати міру задоволення інтересів стейкхолдерів

підприємства. Такий підхід розкриває «ефективність» як поняття, що стосується не лише підприємства, а й усіх, хто з ним взаємодіє. Це трактування поняття дозволить вдосконалити систему показників оцінювання ефективності, яка виступатиме основою для оптимізації діяльності підприємства, та врахувати всі нюанси його взаємодії зі стейксхолдерами.

Важливу роль у забезпеченні ефективності підприємства відіграє операційна діяльність.

Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку операційна діяльність – основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [30].

Схоже визначення дає також міжнародний стандарт бухгалтерського обліку: операційна діяльність – це основна діяльність суб'єкта господарювання, яка приносить дохід, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною або фінансовою діяльністю [31].

Основна діяльність – операції, пов’язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу [31].

Г. Капінос дає таке визначення операційної діяльності – це діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги) [32 с. 69]. Так, автор акцентує увагу на тому, що основою операційної діяльності та основним об’єктом управління нею виступають бізнес-процеси, що важливо при обґрунтуванні вимірюваних її ефективності та розроблення заходів з її вдосконалення.

П. Белінський визначає операційну діяльність як діяльність, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що утворилася в результаті операційної діяльності, являє собою ключовий індикатор достатності грошових коштів для погашення зобов’язань, підтримання продуктивності компанії, виплати

дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування [33, с. 15]. Важливим, на наш погляд, у зазначеному підході є акцент на основних вимірниках ефективності операційної діяльності та їх значенні в оцінюванні ефективності функціонування підприємства в цілому.

Отже, можна сформулювати визначення операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі таким чином – це основна діяльність підприємства, яка пов’язана з реалізацією товарів і послуг, забезпечує основну частку доходу та грошового потоку і є головною метою створення підприємства, забезпечення його розвитку та економічної безпеки.

Виходячи з визначення понять «ефективність» та «операційна діяльність», дійдемо висновку, що «ефективність операційної діяльності» – це здатність підприємства генерувати цінність у процесі операційної діяльності, досягаючи встановлених цілей, раціонально використовуючи оптимально сформовану комбінацію ресурсів, адаптуючись до змін зовнішнього середовища та задовольняючи економічні інтереси різних стейкхолдерів.

Функціонування підприємств роздрібної торгівлі має свою специфіку, що суттєво відрізняє особливості їхньої операційної діяльності від підприємств інших видів економічної діяльності:

- для підприємств торгівлі характерна невелика частка необоротних активів у загальній сумі активів підприємства, що пов’язано з відсутністю або незначною часткою виробничого циклу на даних підприємствах і, відповідно, відсутністю необхідності в значній кількості дорогих виробничих потужностей;
- запаси на підприємствах торгівлі призначені насамперед для продажу та займають більшу частку оборотних активів підприємства. Відсутність виробничого циклу дає змогу суттєво прискорити обертання запасів та знизити потребу у власному капіталі, з чого випливає така особливість;

- підприємства торгівлі мають відносно низьку частку власного капіталу в загальному обсягу капіталу підприємства. Висока оборотність товарних запасів дозволяє більш активно використовувати фінансові інструменти для підвищення рентабельності;
- кредиторська заборгованість підприємств торгівлі представлена переважно короткостроковими зобов'язаннями. Висока оборотність товарних запасів дає змогу використовувати для їх фінансування переважно короткострокові позики, що знижує витрати на їх обслуговування;
- більша частка поточної кредиторської заборгованості припадає на товарний кредит, що пов'язано з відносно великим обсягом запасів та швидкими темпами їх оборотності;
- підприємства торгівлі мають найнижчу серед більшості підприємств інших видів діяльності, тривалість операційного та фінансового циклів. Це пов'язано, передусім, з відсутністю в операційному циклі виробничого циклу. В свою чергу, інтенсивне використання товарного кредиту, суттєві строки оплати по товарних кредитах та короткі терміни оборотності товарних запасів призводять до можливості виникнення на підприємствах торгівлі від'ємних показників тривалості фінансового циклу.

Під впливом особливостей провадження діяльності підприємств торгівлі виникають специфічні особливості формування ефективності операційної діяльності таких підприємств, а саме:

1. Ефективність операційної діяльності може визначатися місцем розташування. Знаходження підприємства в межах основних транспортних чи людських потоків сприяє зростанню кількості відвідувачів і, як наслідок, збільшення обсягу товарообороту.

2. Ефективність операційної діяльності визначається особливостями асортиментної політики підприємства. Підприємства роздрібної торгівлі мають найбільш різноманітну пропозицію товарів. Від відповідності запропонованих товарів вимогам покупців безпосередньо залежить товарооборот і дохід підприємства.

3. Ефективність операційної діяльності визначається рівнем собівартості продукції та якістю управління товарними запасами. Невеликі строки оборотності товарних запасів дають змогу підприємствам торгівлі робити меншу торгову націнку на товари, проте вона все одно має бути відповідною темпам обороту. В свою чергу, обрана на підприємстві стратегія управління запасами має якісно забезпечити наявний товарооборот без застосування додаткових витрат на зберігання.

4. Ефективність операційної діяльності визначається якістю пропонованих на підприємстві товарів. На якість товарів впливає не лише процес їх виробництва, але й транспортування та їх зберігання на підприємстві торгівлі. Нехтування умовами зберігання окремих товарів призводить не лише до зниження товарообороту, а й до додаткових витрат на утилізацію зіпсованого товару.

5. Ефективність операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі може визначатися брендом самого підприємства. Хоч покупці цікавляться насамперед якістю безпосередньо товару, проте неякісні послуги з продажу цього товару, неналежні умови для покупців створюють негативну репутацію для підприємства, що негативно впливає на кількість відвідувачів.

6. Ефективність операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі визначається режимом роботи підприємства. Підприємство, що надає змогу покупцям придбати товар цілодобово, отримує суттєву конкурентну перевагу. Проте при недостатній кількості покупців у нічний час, подібний режим може привести до надлишкових витрат та негативно відобразитися на загальній ефективності операційної діяльності.

Оскільки операційна діяльність підприємства має багато елементів та індивідуальну специфіку на кожному підприємстві, то і ефективність операційної діяльності є показником багатокомпонентним. Відповідно її можна класифікувати за різними ознаками.

Так, М. Братанич пропонує класифікувати ефективність за рівнем об'єкта господарювання та виокремлює ефективність економіки в цілому,

галузі, об'єднання підприємств, підприємства, структурного підрозділу підприємства, виробництва окремих видів продукції [34]. На наш погляд, зазначений підхід можна застосувати і в класифікації ефективності операційної діяльності, виокремлюючи ефективність операційної діяльності підприємства в цілому, окремого структурного підрозділу, окремого напряму діяльності. Такий поділ є важливим для порівняльної оцінки ефективності окремих напрямів діяльності і структурних підрозділів та використання результатів цієї оцінки при обґрунтуванні управлінських рішень щодо розвитку підприємства, впливу на ефективність операційної діяльності підприємства окремих напрямів діяльності та структурних підрозділів.

С. Покропивний та М. Братанич пропонують класифікувати ефективність за наслідками (або видом) отриманих результатів, виокремлюючи економічну, соціальну та соціально-економічну ефективність [34; 35, с. 451]. Цей підхід можливо використовувати також для класифікації ефективності операційної діяльності, виділяючи соціально-економічну, комерційну та екологіко-економічну ефективність. Такий поділ необхідний для оцінки ефективності не лише ключового комерційного, а й соціального та екологічного аспектів, які є невід'ємною частиною операційної діяльності підприємства.

I. Моцна поділяє ефективність залежно від сфери застосування на економічну, соціальну, організаційну, технологічну, правову, психологічну, політичну, етичну, та екологічну [36, с. 213]. На нашу думку, всі зазначені види ефективності, крім економічного, непридатні для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства, оскільки охоплюють не ключові аспекти його функціонування.

Схожі види ефективності пропонує використовувати Н. Подольчак, класифікуючи їх за елементами виникнення та виокремлюючи ефективність соціальну, психологічну, економічну, природно-екологічну, політичну та правову [39, с. 209]. У зв'язку з цим такий підхід недоречно використовувати для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.

М. Грещак, В. Колот, О. Мендрул пропонують класифікувати ефективність за функціональною сферою прояву [38, с. 664], а В. Волков, А. Ільїн, та В. Станкович пропонують класифікувати ефективність за змістом [39, с. 644]. Але при цьому у всіх випадках йдеться або виключно про екологічну, організаційну, психологічну, правову, політичну та етичну [36, с. 213; 37, с. 209]; поряд з ними розглядають технічну, виробничу, комерційну, фінансову, інвестиційно-інноваційну ефективність [38, с. 664]; економічну та соціальну ефективність [39, с. 644].

Зважаючи на те, що підприємства торгівлі можуть активно здійснювати різні види операційної діяльності, доцільно виокремити і види ефективності за видами операційної діяльності. Здебільшого підприємства торгівлі здійснюють безпосередньо торговельну діяльність, виробничу діяльність та орендні операції. Відповідно, пропонуємо виокремлювати ефективність торговельної, виробничої та орендної діяльності. Оцінка ефективності торговельної діяльності базується на показниках рентабельності обороту, оборотності запасів, рівня маржинального прибутку, приросту середнього часу на обслуговування одного покупця, тривалості операційного циклу та ін. В свою чергу для визначення ефективності виробничої діяльності пропонується використовувати показники рентабельності виробництва продукції, тривалості виробничого циклу, продуктивності праці виробничого персоналу та рентабельності витрат праці виробничого персоналу.

Більшість науковців поділяють ефективність з позиції понесених витрат (ресурсів) та використовують різні назви ознак. Так, Т. Говорушко та О. Сенічкіна класифікують ефективність за стадією руху авансованої в ресурси вартості та виділяють ефективність використання застосовуваних ресурсів та ефективність використання спожитих ресурсів [40, с. 8; 42, с. 5]. І. Моцна пропонує виділяти залежно від виду витрачених ресурсів або витрат ресурсну та витратну ефективність [36, с. 213]. На наш погляд, такий підхід можна використовувати для оцінки ефективності операційної діяльності

підприємства, адже оцінка витрат різного характеру дозволить раціональніше аналізувати проблемні статті витрат та знаходити шляхи їх оптимізації.

До показників ефективності застосовуваних ресурсів можна віднести продуктивність операційних активів та продуктивність усього операційного персоналу.

В. Волков, А. Ільїн та В. Станкович пропонують класифікувати ефективність за матеріально-технічним наповненням, виділяючи ефективність використання основних засобів, оборотних коштів, нематеріальних активів, трудових ресурсів [39, с. 644]. На нашу думку, такий розподіл доречно використовувати при оцінці ефективності операційної діяльності підприємства, оскільки він дасть змогу оцінити ефективність окремих ключових груп ресурсів. Цей підхід сприятиме не лише покращанню ефективності даних груп ресурсів, оптимізації їх структури, а й підвищенню загальної ефективності операційної діяльності підприємства.

Одним з напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства є вдосконалення його окремих бізнес-процесів та бізнес-моделі діяльності, що обумовлює розвиток процесно-орієнтованого підходу в управлінні. Загалом, бізнес-процеси підприємства поділяють на основні, управлінські та допоміжні (або обслуговуючі). Основні бізнес-процеси пов'язані безпосередньо з операційною діяльністю. Тому оцінка ефективності операційної діяльності, на наш погляд, потребує дослідження стану та ефективності основних бізнес-процесів. Використовуючи модель бізнес-процесів підприємства торгівлі, запропоновану Г. Ситник [41, с. 378-379], пропонуємо виокремлювати: ефективність закупівельної діяльності; ефективність транспортування товарів; ефективність зберігання товарів; ефективність реалізації товарів. На відміну від існуючих класифікацій видів ефективності, цей поділ чітко виділяє ефективність окремих основних бізнес-процесів з урахуванням їх особливостей функціонування та взаємопов'язаністю на системному рівні. Виокремлення таких видів ефективності дозволить досліджувати «вузькі місця» у реалізації окремих

процесів: простої у роботі, недостатні (або надлишкові) потужності або чисельність персоналу, непродуктивні окремі операції тощо.

Операційна діяльність характеризується складним комплексом відносин з різними стейкхолдерами. Інтереси різних стейкхолдерів часто бувають антагоністичними, проте всі вони вимагають задоволення на певному рівні, в протилежному випадку підприємство ризикує не лише знищити свою ефективність, а й взагалі припинити діяльність. Різні інтереси диктують різні критерії для оцінки ефективності підприємства для кожного виду стейкхолдерів. Враховуючи це, запропоновано оцінювати ефективність операційної діяльності за стейкхолдерами, що її забезпечують. Зокрема, ефективність для: власників; постачальників; персоналу; покупців; кредиторів; держави. Цей класифікаційний розподіл, на відміну від існуючих, концентрується на кожній окремій групі основних стейкхолдерів підприємства, враховуючи їхні відмінні та часто прямо конфліктуючі інтереси. Такий розподіл дозволить дослідити взаємозалежність процесів на підприємстві із задоволеністю потреб кожного стейкхолдера та надасть можливість оптимізації діяльності з метою задоволення навіть конфліктуючих інтересів.

Загальну класифікацію видів ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі наведено в табл. 1.2.

З огляду на те, що нарощення ринкової вартості можливе лише за умови забезпечення ефективності в довгостроковому періоді, хоча вона може досягатись за рахунок дії кон'юнктурних факторів та екстраординарних подій в короткостроковому періоді, на наш погляд, ефективність операційної діяльності доречно поділяти на стійку, яка є результатом раціонального формування ресурсів, оптимізації бізнес-процесів, зв'язків зі стейкхолдерами та виявляється впродовж тривалого терміну функціонування підприємства та нестійку, рівень якої суттєво коливається впродовж періоду функціонування підприємства і суттєво обумовлюється випадковими чинниками.

Таблиця 1.2

Класифікація видів ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Ознака	Вид ефективності
За ступенем охоплення ресурсів	Ефективність використання основних засобів; ефективність використання оборотних активів; ефективність використання трудових ресурсів; ефективність використання нематеріальних активів
За характером здійснюваних витрат	Ефективність застосуваних ресурсів; ефективність спожитих ресурсів
За видами господарської діяльності	Ефективність торговельної діяльності; ефективність виробничої діяльності
За рівнем об'єкта господарювання	Ефективність підприємства; ефективність структурного підрозділу; ефективність напряму діяльності; ефективність за видами продукції; товарними групами
За видами оцінювання	Реальна ефективність; розрахункова ефективність; умовна ефективність
За метою визначення	Абсолютна ефективність; порівняльна ефективність
Залежно від сфери визначення та прояву	Комерційна ефективність; еколого-економічна ефективність; соціально-економічна ефективність
Залежно від основного критерію оцінювання	Максимальна економічна ефективність (результатна); мінімальна економічна ефективність (витратна); цільова економічна ефективність (оптимальна)
За рівнем абстрагованості аналізу	Теоретична (прогнозна, проектна) економічна ефективність; практична (реальна) економічна ефективність
За основними бізнес-процесами*	Ефективність закупівельної діяльності; ефективність транспортування товарів; ефективність зберігання товарів; ефективність реалізації товарів
За стейкхолдерами*	Ефективність для власників; ефективність для постачальників; ефективність для персоналу; ефективність для покупців; ефективність для кредиторів; ефективність для держави
За характером прояву*	Стійка ефективність; нестійка ефективність

Джерело: узагальнено та доповнено за [30, с. 451; 34; 36, с. 213; 38, с. 664; 39, с. 644; 40, с. 8; 42, с. 5; 41, с. 378-379; 43, с. 57]; *запропоновано автором.

Запропонована загальна класифікація видів ефективності дає змогу виявляти її рівень за різними аспектами діяльності підприємства та

досліджувати фактори формування. Це дасть змогу всебічно та повноцінно оцінити елементи ефективності операційної діяльності підприємства, виявити ключові фактори успіху та проблемні місця, які перешкоджають його ефективному функціонуванню.

1.2. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі та характеристика її елементів

Функціонування підприємств у динамічному середовищі створює необхідність пошуку таких підходів до управління, які будуть максимально відповідати умовам діяльності, визначатимуть стратегічні пріоритети підприємства, а результати господарювання задовільнятимуть зацікавлених осіб. За умови досягнення бажаного результату господарювання при найбільш раціональному використанні ресурсів, можна стверджувати про ефективність як управлінську категорію.

Проблема управління ефективністю діяльності підприємств досі актуальна і керівники підприємств зацікавлені у розробці заходів, спрямованих на її розв'язання. Проте підходи до вирішення цієї проблеми значно різняться в економічній літературі.

Більшість авторів усе ж характеризують управління ефективністю як циклічний процес, що має на меті її підвищення.

Одні автори виділяють 4 стадії: план; виконання; перевірка; вдосконалення. Інші ділять процес на 3 основних елементи: чітке уявлення пріоритетів, які засновані на синтезі національних пріоритетів і власних потреб; функціонування і визначення механізмів вимірювання ефективності; регулярний моніторинг, перевірка й оцінка з метою перспективного планування. Треті розбивають його на 6 послідовних стадій: встановлення цілей; планування; оцінка; моніторинг; вжиття заходів; перегляд завдань і шляхів досягнення цілей [44, ст. 107].

За Е. Нілі, цикл управління ефективністю є циклічним процесом і включає 5 етапів: планування; виконання; оцінка; підготовка; заохочення [45, ст. 48].

При цьому відсутній єдиний підхід до розуміння сутності та змісту процесу управління ефективністю операційної діяльності.

На думку А. Куценко, управління ефективністю діяльності підприємства являє собою «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямами управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам». [46, с. 18]. Недоліком цього визначення можна назвати вузькі часові рамки (оперативність), а також обмеження функціоналу управління виключно регулюванням, не беручи до уваги аналіз, оцінку, контроль тощо.

Т. Говорушко та Н. Климаш вважають, що, крім визначених іншими авторами елементів, у процесі управління ефективністю доцільно чітко:

- визначити місію підприємства;
- оцінювати результативність господарювання в ретроспективі;
- враховувати різnobічні аспекти управління та формулювати очікуваний результат діяльності [47].

А. Гончарук стверджує, що управління ефективністю – це стратегічний підхід менеджменту, створений для моніторингу за ефективністю роботи підприємства. Він описує методологію, вимір, процеси, системи і програмне забезпечення, що використовується для моніторингу ефективності на різних підприємствах, а також у державному управлінні [48. с. 138].

На наш погляд, це визначення не є повним, оскільки охоплює лише сферу аналізу та повністю ігнорує планування та безпосереднє управління.

Разом з А. Бароном, М. Армстронг відзначає, що управління ефективністю повинно бути: стратегічним, тобто для більш широких завдань та довгострокових цілей; комплексним, тобто має з'єднувати різні аспекти бізнесу, управління кадрами, а також інтереси окремих осіб і груп [49].

Також Армстронг зазначає, що управління ефективністю повинно включати: підвищення ефективності роботи всього підприємства, для індивідуальної, колективної та організаційної ефективності; постійний розвиток працівників і колективу, без якого показники ефективності не покращається; управління поведінкою, що забезпечує заохочення такої поведінки працівників, яка сприяє оптимізації виробничих відносин [49].

На думку С. Хетфілд, управління ефективністю – це процес створення робочого середовища чи обстановки, в якій люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності. «Управління ефективністю – цілісна робоча система, яка починається, коли робота визначена як необхідна ... і закінчується, коли працівник залишає ваше підприємство». Таким чином, вона розглядає це поняття у широкому контексті робочої системи, йдучи від поширеного уявлення про управління ефективністю як субституту традиційної системи оцінки діяльності [50].

Е. Холдsworth та Д. Джирасин вважають, що управління ефективністю включає заходи по спільній роботі, довгостроковому мисленню, формуванню людського капіталу і лояльності клієнтів. Воно оцінює лідерів, які будують людський капітал, мотивацію співробітників та розвиток персоналу, а також управління ними. Ці автори виділяють два засоби управління ефективністю: розвиток ефективності, що обіцяє мотивацію на робочому місці та професійну підготовку співробітників; вимірювання ефективності, що робить співробітників відповідальними та оцінює їхній внесок [51].

Зазначені автори, визначаючи поняття «управління ефективністю», пов'язують його виключно з управлінням людськими ресурсами. Багато факторів не залежать від персоналу підприємства, проте є важливими для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства, а тому повинні бути враховані при побудові системи управління ефективністю [45; 49 – 51].

Виходячи з цього, доцільно буде навести визначення британського дослідника С. Хатчінсона – управління ефективністю має багато різних значень, але, по суті, воно є поліпшенням ефективності, та, як правило, належать до ряду ініціатив у галузі управління, які прагнуть зробити

ефективність більш «керованою». Його можна розглядати з самих різних точок зору, включаючи стратегії, організаційної поведінки, операційний менеджмент, економіку та бухгалтерський облік, а також управління персоналом [52].

Дж. Грем об'єднує в загальному циклі управління ефективністю два підцикли – організаційний та управління персоналом, кожен з яких складається з декілька етапів: визначення вимог покупців та інвесторів, розробка планів (розвитку і підготовки персоналу), управління діяльністю, оцінка результатів та їх порівняння з очікуваннями тощо [53].

Існують також інші, на відміну від наведених, більш системні визначення сутності управління ефективністю, наприклад: управління ефективністю – постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання, і зосередження на звітності за результатами діяльності [54]; управління ефективністю – це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства, що описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах [55].

Найбільш повне, на нашу думку, визначення надає Н. Лазарева, яка визначає управління ефективністю як інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства [44].

Також Н. Лазарева виділяє чотири основні принципи здійснення управління ефективністю діяльності підприємства: вимір результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності; оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та

виявлення резервів щодо її зростання; провадження управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, які сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового; моніторинг ефективності, що передбачає контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства [44].

Узагальнення та розвиток існуючих підходів до розуміння поняття «управління ефективністю операційної діяльності» дозволило виокремити такі його сутнісні характеристики:

- з позицій системного підходу, це управління являє собою систему спеціальних принципів та методів, реалізація яких дає змогу вдосконалувати операційну діяльність підприємства [24];
- це процес покращання результатів операційної діяльності, що здійснюється на постійній і систематичній основі [20];
- це циклічний процес, що охоплює стандартні функції управління: планування, організацію, координацію, регулювання та контроль параметрів та результатів операційної діяльності [21];
- це багатовекторний процес, що охоплює різні функціональні напрями управління, з огляду на те, що він передбачає управління усіма видами ресурсів, що використовуються в операційній діяльності; всіма бізнес-процесами операційної діяльності;
- це процес, що здійснюється за трьома контурами (часовими горизонтами) управління: стратегічному, поточному, оперативному;
- це процес, що передбачає узгодження економічних інтересів різних стейкхолдерів, формування та розвиток відносин з ними.

Таким чином, управління ефективністю операційної діяльності можна визначити як багатовекторний циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращання її результатів, що ґрунтуються на спеціальній системі методів та розвитку відносин зі стейкхолдерами.

З усіх підходів до управління наразі виділяють чотири основні:

ситуаційний, функціональний, процесний, системний, проектний.

Ситуаційний підхід базується на реакції менеджерів на конкретні ситуації або обставини, що можуть вплинути на підприємство в конкретний момент часу. Таке управління призводить до прийняття рішень по ходу виявлення проблем, а не відповідно розробленим планам [56, с. 147]. За цього підходу стратегічне планування відсутнє, що призводить не лише до вирішення проблем після їх безпосереднього виникнення, а й до значного зростання кількості проблем у майбутньому. Отже, в управлінні ефективністю операційної діяльності ситуаційний підхід може застосовуватись за необхідності оперативного вирішення питань обслуговування покупців, змін у ціновій політиці та закупівельній діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Функціональний підхід являє собою безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій на підприємстві. Управління на його основі передбачає забезпечення високої продуктивності праці задля стимулування здобуття професійної спеціалізації, спрощення процесів управління, зменшення споживання матеріальних ресурсів, покращання координації робіт, надавання повноти влади функціонерам-керівникам підрозділів [56, с. 147]. За такого підходу якість оцінюється не за кінцевим, а за проміжними результатами, що, зазвичай, призводить до неточного їх трактування, оскільки їхній вплив на кінцевий результат (а отже, і на ступінь досягнення загальної мети підприємства) ігнорується, а окремі працівники прагнуть досягти окремих локальних показників ефективності встановлених персонально для них, а не сприяти досягненню головної мети підприємства.

Процесний підхід веде до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача. Переход до процесного підходу дозволяє усунути відособленість підрозділів і посадових осіб, розглядати діяльність у системі менеджменту якості не в статиці, а в динаміці, коли діяльність у системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу, акцентувати увагу менеджменту на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що надає можливість усувати «нічийні поля», тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості [57]. Процесний підхід характеризується

більшою здатністю до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою постійно стикаються організації, та розширює можливості організацій у розвитку бізнесу [58]. В межах управління операційною діяльністю процесний підхід є актуальним для оптимізації основних бізнес-процесів, підвищення рівня їх економічності та ефективності.

Системний підхід визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої мети. Мінливі умови зовнішнього середовища вимагають від даної системи елементів формулювання цілей та встановлення їхньої ієархії до початку будь-якої діяльності. Характерною є необхідність досягнення кінцевої мети з врахуванням рівня економічності шляхів її досягнення, а також кількісна оцінка всіх цілей та засобів їх досягнення [57]. Проте ієархія самих елементів системи відсутня і зазначається лише їх взаємозв'язок. Необхідні змінні і важливість кожного окремого елемента повинні знати керівники, що вимагає їхнього високого професіоналізму.

Проектний підхід в управління передбачає розгляд окремого завдання як проекту, що має замкнений цикл і характеризується релевантними ресурсами та результатами, які необхідно одержати за підсумками його розв'язання. Так, в межах управління операційною діяльністю підприємства роздрібної торгівлі проектний підхід може застосовуватись, насамперед, при здійсненні інвестицій у розвиток операційної діяльності, введенні нових товарних груп, при пошуку нових постачальників, запровадженні нових технологій тощо.

У сучасних умовах підприємства можуть поєднувати різні підходи до управління операційною діяльністю, що в цілому сприятиме збагаченню та вдосконаленню управлінської практики, розширенню методичного інструментарію менеджменту. Тобто варто говорити про інтегровану систему управління операційною діяльністю, яка спирається на методологічні принципи та інструменти різних підходів (рис. 1.1).

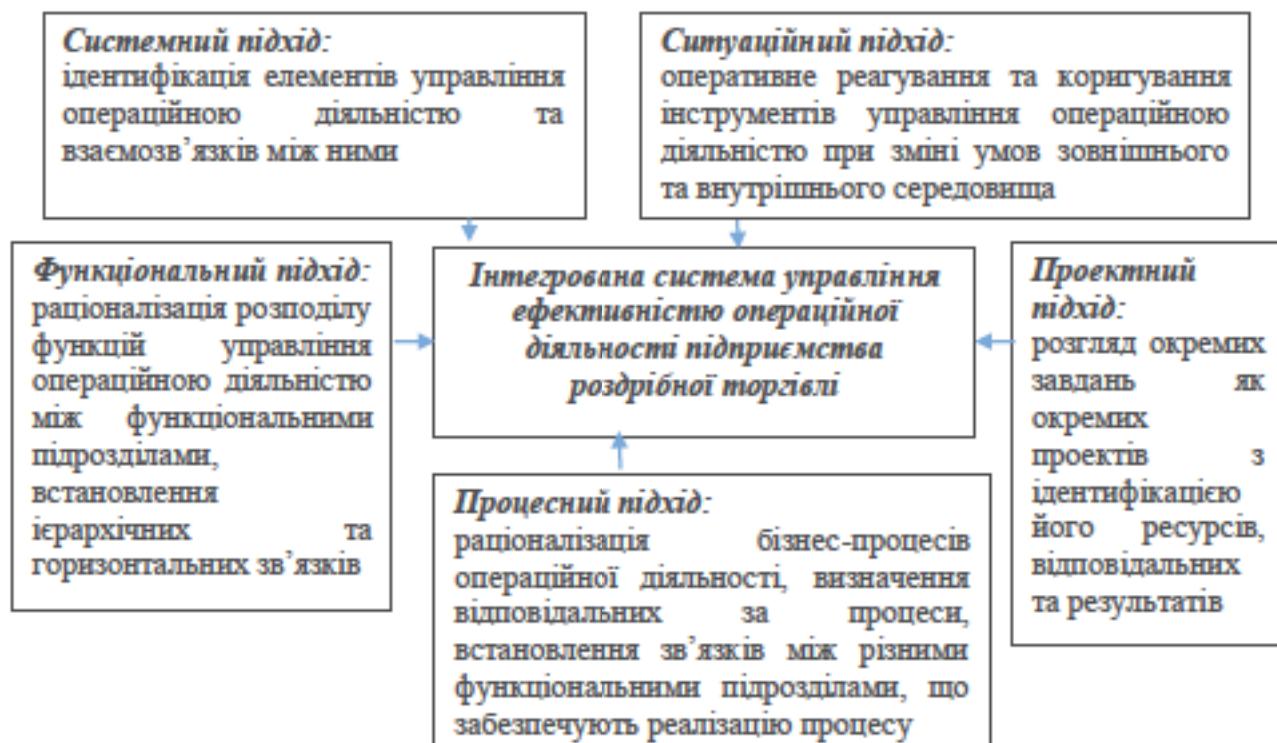


Рис. 1.1. Інтегрована система управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі на основі поєднання методології різних підходів менеджменту

Джерело: складено автором.

З позиції системного підходу управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі можна охарактеризувати таким чином (табл.1.3).

Таблиця 1.3

**Характеристика елементів системи управління ефективністю
операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі**

Елемент системи	Характеристика елементів				
Об'єкти управління	Рівень конкурентоспроможності торговельних послуг; потенціал операційної діяльності (стратегічний контур); відносини зі стейкхолдерами операційної діяльності; якість товарів (поточний контур); ресурси операційної діяльності; бізнес-процеси; результати операційної діяльності (поточний та оперативний контури)				
Суб'єкти управління	Власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник планово-економічного відділу, економіст, фахівець із закупівельної діяльності, фахівець комерційного відділу, завідувач складу, завідувачі відділів та секцій, мерчандайзер, адміністратор торгового залу				
Мета управління	Підвищення ефективності операційної діяльності з метою зростання вартості підприємства				
Функції управління	Планування, організація, регулювання, контроль, та координація				
Часовий горизонт управління (контури) та методи управління	Стратегічний	Стратегічні карти; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; принципи теорії обмеження; метод оптимізованого виробництва і бσ; вартісно-функціональний аналіз; сценарний підхід			
	Поточний	ABC-метод; XYZ-метод; факторно-аналітичний метод; методи інтегрального аналізу; метод KPI; CVP-аналіз; метод «точно в строку» (ЛТ); метод «планування потреб-ресурсів» (RP); модель EOQ; нормативний метод; метод оцінки ефективності бізнес-процесів; діаграма Ісікави; діаграма Парето			
	Оперативний	Метод бюджетування; порівняння; метод GANTT, метод PERT			
Завдання управління	Підвищення ефективності використання операційного персоналу та операційних активів (оборотних та необоротних); підвищення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності; оптимізація операційних витрат підприємства; максимізація операційного прибутку при заданому рівні операційного ризику; оптимізація відносин зі стейкхолдерами операційної діяльності; максимізація потенціалу операційної діяльності підприємства; підвищення конкурентоспроможності торговельних послуг				
Принципи управління	Науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу				
Напрями (вектори)	Управління потенціалом операційної діяльності та конкурентоспроможністю торговельних послуг; управління відносинами зі стейкхолдерами операційної діяльності; управління якістю товарів та послуг; управління ресурсами операційної діяльності; управління бізнес-процесами операційної діяльності; управління результатами операційної діяльності				

Джерело : складено автором.

Мета управління ефективністю операційною діяльністю обумовлює завдання та об'єкти управління, деталізація яких здійснена на основі дослідження процесу створення цінності на підприємстві (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процес та фактори формування цінності підприємства

Джерело: доповнено автором за [22, с.135].

Так, рис. 1.2 дозволяє прослідкувати основні фактори формування цінності підприємства, а саме: вміння взаємодіяти з різними стейкхолдерами (зовнішніми та внутрішніми), формувати унікальні комбінації ресурсів, здібності та компетентності персоналу, які визначатимуть конкурентні переваги підприємства. Ефективна бізнес-модель та бізнес-процеси підприємства обумовлюють якість послуг підприємства, тобто визначають цінність підприємства для споживачів, що також суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та його ринкову вартість. Таким чином, важливими об'єктами управління ефективністю операційної діяльності виступають потенціал операційної діяльності та конкурентоспроможність торговельних послуг; якість товарів; ресурси підприємства; результати операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами. Відповідно до них визначено і напрями управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Вимагає уточнення поняття «потенціал операційної діяльності».

Так, О. Гончар та Ю. Галкіна визначають потенціал підприємства» як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання [59, с. 247].

В. Блонська та С. Нагірна зазначають, що поняття «економічний потенціал» стосовно окремого підприємства характеризує насамперед інтегральні здібності підприємства максимально задовольняти потреби споживачів і враховувати інтереси держави при оптимальному використанні наявних ресурсів [60, с. 151].

У свою чергу, Є. Лапін визначає «економічний потенціал підприємства» як максимально можливий обсяг виробництва матеріальних благ і послуг в умовах, що забезпечують найбільш ефективне використання за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів [61, с. 65].

Враховуючи неоднозначність тлумачення цього поняття науковцями, специфіку діяльності підприємств роздрібної торгівлі, визначену сутність операційної діяльності та ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі, ми вважаємо за доцільне надати авторське визначення «потенціалу операційної діяльності», трактуючи його як максимально можливий обсяг генерування цінності в процесі операційної діяльності, який може бути реалізований шляхом визначення, формування та як найповнішого задоволення потреб та інтересів ключових стейкхолдерів підприємства через найбільш ефективне використання наявних ресурсів операційної діяльності.

Управління ефективністю операційної діяльності ґрунтуються на принципах: науковості, який передбачає застосування науково-ґрунтовних методів управління; динамічності, тобто постійне врахування змін зовнішнього середовища функціонування підприємства в процесі прийняття рішень; системності, що передбачає усвідомлення цілісності та взаємопов'язаності окремих елементів підприємства, взаємопов'язаності та обумовленості рішень щодо операційної діяльності; економічності, що

потребує забезпечення більшого ефекту від реалізації рішення порівняно з витратами на їх реалізацію; синергії – врахування можливості одержання додаткового ефекту від комбінації окремих напрямів операційної діяльності, рішень щодо її розвитку та вдосконалення; орієнтації на стадію життєвого циклу, який полягає у можливості і необхідності диференціації цілей та методів управління відповідно до стадії життєвого циклу (СЖЦ) підприємства.

Поліфункціональність та різноконтурність процесу управління ефективністю операційної діяльності обумовлює широку номенклатуру застосовуваних методів та підходів, які в узагальненому вигляді можна диференціювати за рівнями управління (табл. 1.4).

Важливим аспектом формування системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства є розроблення структурно-логічної схеми етапів управління. В сучасних дослідженнях відсутня одностайність серед науковців щодо вирішення цього питання. Так, Д. Саричев [23, с. 139–140] пропонує циклічну модель управління ефективністю операційної діяльності, вихідним етапом якої є усвідомлення необхідності у покращенні організації операційної діяльності, розроблення заходів щодо її вдосконалення та наступне порівняння очікуваних показників ефективності з цільовими. Критерієм прийняття рішення щодо покращання операційної діяльності є позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) від впровадження заходів з вдосконалення операційної діяльності. Особливістю зазначеного авторського бачення є проектний підхід в основі його формування. На наш погляд, такий підхід можна застосовувати для оцінки доцільності впровадження проектів вдосконалення операційної діяльності стратегічних масштабів (переоснащення, модернізація, заміна устаткування, реінжиніринг бізнес-процесів, програм навчання персоналу, запровадження інформаційних систем управління операційною діяльністю тощо). Проте він не враховує потреби поточного та оперативного контурів управління ефективністю.

Таблиця 1.4

**Методи управління ефективністю операційної діяльності
підприємства**

Контур управління	Мета та стисла характеристика	Метод управління
Стратегічний	Розробка операційної стратегії, стратегічного плану розвитку операційної діяльності	Стратегічні карти; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; принципи теорії обмеження; метод ощадливого виробництва і бг; вартісно-функціональний аналіз; сценарний підхід
Поточний	Розробка поточного плану операційної діяльності та реалізація операційної стратегії	ABC-метод; XYZ-метод; факторно-аналітичний; інтегрального аналізу; метод KPI; CVP-аналіз; «точно в строк» (ЛТ); планування потреб-ресурсів (RP); модель EOQ; нормативний; оцінки ефективності бізнес-процесів; діаграма Ісікави; діаграма Парето
Оперативний	Розробка та виконання оперативно-календарних планів операційної діяльності	Бюджетування; порівняння; метод GANTT, метод PERT

Джерело: складено автором.

Виходячи із запропонованого підходу до характеристики окремих елементів системи управління операційною діяльністю підприємства, узагальнюючи та розвиваючи наявні напрацювання, запропоновано таку структурно-логічну послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності підприємства (рис. 1.3).

На першому етапі відбувається формування цільових орієнтируваних розвитку операційної діяльності підприємства, визначається бажаний стан діяльності підприємства та його прогнозна позиція на ринку.



Рис. 1.3. Структурно-логічна послідовність етапів процесу управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: складено автором.

На другому етапі управління здійснюється стратегічний аналіз, в межах якого ідентифікуються переваги та недоліки, можливості та загрози розвитку операційної діяльності підприємства, оцінюється позиція підприємства на ринку відносно конкурентів, її основні конкурентні переваги в сфері операційної діяльності. Цей етап загалом дає змогу оцінити операційну стратегію підприємства, її ефективність, відповідність умовам функціонування та цільовим орієнтирам розвитку. В межах цього етапу може бути використаний широкий діапазон методів стратегічного фінансового аналізу.

Наступний етап передбачає формування операційної стратегії, яка суттєво залежить від стадії життєвого циклу підприємства, ситуації на ринку та інших численних факторів. У межах цього етапу остаточно формулюються стратегічні операційні цілі, що конкретизуються у стратегічних операційних показниках діяльності, які можна систематизувати за допомогою різних інструментів: збалансованої системи показників (BSC), Моделі Мейсела, Методу «бортової панелі» (Tableau de bord), піраміди ефективності К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса та ін. Обґрунтовані в операційній стратегії цільові показники порівнюються з потенціалом операційної діяльності: якщо потенціал підприємства цілком дає змогу реалізувати стратегію, вона приймається і відбувається подальша деталізація на основі результатів оперативного аналізу завдань з реалізації операційної стратегії, які формалізуються у поточному плані операційної діяльності.

Якщо досягнення поставлених цілей не забезпечується наявним потенціалом, ініціюються зміни щодо вдосконалення операційної діяльності та формування програм (проектів) її розвитку, зокрема: розвитку операційних активів, персоналу, бізнес-процесів операційної діяльності, переглядаються та оновлюються програми лояльності клієнтів, якості

обслуговування. Ці процеси становлять третій етап управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

П'ятий етап управління передбачає проведення оперативного аналізу стану та ефективності операційної діяльності підприємства, результати якого підтримують процес розроблення планів поточного та оперативного рівнів. У межах такого аналізу діагностуються вартість окремих процесів операційної діяльності, особливості відносин з окремими покупцями та постачальниками, які можуть бути вдосконалені в майбутньому.

За результатами такого аналізу виявляються резерви покращання операційної діяльності, які враховуються при формуванні завдань щодо реалізації обраної операційної стратегії. На п'ятому етапі всі ці завдання формалізуються в поточному плані операційної діяльності підприємства.

На сьомому етапі управління відбувається конкретизація і деталізація завдань операційної діяльності, які оформлюються у вигляді оперативних бюджетів. Їх число та перелік визначається обсягами, видами та напрямами операційної діяльності, особливостями ресурсного потенціалу підприємства тощо.

Восьмий етап пов'язаний з безпосередньою реалізацією процесів операційної діяльності та заходів щодо її вдосконалення. Його результативність визначається якістю виконання попередніх етапів управління – з одного боку, та наявним потенціалом операційної діяльності – з іншого.

Дев'ятий етап управління безпосередньо пов'язаний з моніторингом стану та ефективності операційної діяльності, тобто постійним відслідковуванням параметрів операційної діяльності за усіма аспектами: ресурси, процеси, відносини зі стейкхолдерами. Система моніторингу операційної діяльності передбачає спостереження за показниками різного рівня управління: стратегічного, поточного, оперативного, для кожного з яких диференціюється їх перелік та частота фіксації результатів спостереження. Зазвичай, остання узгоджується з часовим горизонтом

планування показників. Так, стратегічні показники оцінюються за підсумками року, поточні – щоквартально, оперативні – за підсумками місяця, декади або тижня. Результатом моніторингу є звіт, в якому зафіксовано відхилення фактичного показника від планового з поясненням причин та відповідального.

На стадії контролю (десятий етап) здійснюється оцінка характеру і масштабів виявлених відхилень та приймаються рішення щодо їх усунення чи ініціації інших заходів.

1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

За різних умов та в різні періоди часу господарювання на ефективність діяльності підприємства можуть істотно впливати різні фактори. Врахування їх гарантує отримання найбільш адекватної оцінки стану діяльності підприємства і як результат надає можливість прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень. За нестабільноті ринкової економіки від якості управлінських рішень залежить не лише ефективність діяльності підприємства, а й саме його існування. Тому надзвичайно актуальним стає вибір методів та моделей оцінки ефективності функціонування, що максимально відповідають конкретному підприємству в конкретних умовах.

Принципи оцінювання ефективності досліджуються низкою науковців, зокрема: Р. Балашовою [62], І. Відоменко, [63] С. Глуховою [64], О. Криворучко, [65] О. Кузьміном та О. Мельник [66], І. Смачило, [67] С. Цюцюрою, [65] М. Цюцюрою, [65] М. Чорною та І. Жувагіною [68]. Вони виокремлюють такі загальнонаукові принципи: об'єктивності – на показники не повинні впливати суб'єктивні судження людей [63; 65; 67; 68 с. 31,]; системності – показники оцінки можуть одночасно бути як самостійним інструментом оцінки ефективності, так і елементом іншого показника [63; 64;

67; 68 с. 31]; комплексності – усі показники розглядаються у їх взаємозв'язку та взаємозалежності з іншими процесами і явищами [62–64; 67; 68 с. 31]; узгодженості – необхідність взаємопов'язаності та узгодженості окремих показників оцінки ефективності [63; 65; 67; 68 с. 31].

Також доречно до цих принципів додати такі: порівнянності – показники мають змогу використовуватися для порівняння, оцінки стану та динаміки; достовірності – показники мають відображати реальний стан ефективності; науковості – передбачає розкриття причинно-наслідкових зв'язків явищ, процесів, подій.

Серед запропонованих іншими науковцями принципів ми пропонуємо також виділяти ряд спеціальних принципів, які стосуються оцінки ефективності виключно операційної діяльності, серед них: відображення діагностичних цілей підприємства – обрані показники мають відображати та давати можливість відслідковувати складові функціонування підприємства, які визначаються цілями діагностики [62; 63; 64; 66, с. 68–69,]; кількісного вираження – усі показники повинні мати кількісне вираження [62–66, с. 68–69]; обґрунтованості та пріоритетності вибору – кожен показник повинен мати певну роль, інформувати про розвиток окремого елемента діяльності. Залежно від мети та стану діяльності на підприємстві пріоритет тих чи інших показників оцінки змінюється [62; 64; 66, с. 68–69; 67]; структурованості та функціонального призначення – показники формуються за чіткою структурою та згідно з інформаційними потребами підприємства [62; 64; 66, с. 68–69]; збалансованості – відображає повну узгодженість обраних показників оцінки [62; 63; 64; 66, с. 68–69; 67]; результативності – наявність позитивного ефекту від використання показника оцінки [68]; обмеженості ресурсів – ресурси підприємства обмежені, отже, показники оцінки ефективності мають враховувати ступінь достатності ресурсів [68].

На нашу думку, цей перелік є неповним і його необхідно розширити такими принципами: диференціації показників – кожен показник має відображати рівень ефективності конкретного напрямку оцінювання

операційної діяльності; пріоритетності оцінки – всі показники мають підпорядковуватися головній меті підприємства. Допоміжні показники розкривають нюанси та окремі аспекти динаміки основних показників, проте не можуть бути цільовими; своєчасності – показники повинні розраховуватися тоді, коли в них виникає потреба; актуальності – для отримання показників має використовуватися актуальнна інформація, адресності – кожен показник має формуватися лише для тих осіб, які його потребують для уникнення перевантаження персоналу надлишковою інформацією, регулярності – показники оцінки ефективності мають надаватися регулярно, у чітко визначені строки.

На основі зазначених принципів відбувається побудова системи показників та моделей оцінки ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Перші моделі оцінки результатів діяльності підприємств, що з'явилися в 1920-х роках і поширилися практично в усіх країнах з ринковою економікою будуються винятково з фінансових показників (наприклад, мультиплікативна модель Дюпона чи показник ROI) [69].

У період жорсткої конкуренції (1950–1960 рр.) у системах оцінки діяльності підприємств усе частіше стали використовуватися немонетарні показники, у зв'язку з тим, що застосування тільки фінансових показників обмежувало можливості підприємств у реалізації концепції управління підприємств [70].

У період розвитку підприємництва (1970–1990 рр.) у загальній вартості сучасного бізнесу все більш зростає частка вартості нематеріальних активів, оскільки саме ці активи стали вирішальними для досягнення успіху підприємств і організації в умовах конкуренції [70].

Першу систему фінансових і нефінансових показників оцінки діяльності підприємств сформульовано в 1985 р. Р. Фріменом як систему показників відповідальності (Accountably Scorecard – ASC) [71], що враховує інтереси різних зацікавлених сторін.

Система ASC знайшла подальший розвиток у концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC), розробленої Р. Капланом і Д. Нортоном [70] у 1990 р., яка стала продовженням концепції технології управління за цілями, сформульованої П. Друкером [73].

Наразі існує багато підходів, що використовуються для визначення ефективності діяльності підприємства.

Традиційний підхід базується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», передбачає оцінку ефективності на основі показників двох рівнів: узагальнюючих – показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, порівнюючи результативні показники з витратами усіх ресурсів; показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства [74, с. 234].

Цей метод не дозволяє оцінити зміну вартості підприємства та провести оцінку окремих складових ефективності операційної діяльності. Проте він придатний для використання при визначенні фінансової складової ефективності операційної діяльності.

Математичний підхід визначає такі методи оцінки ефективності: нелінійної динаміки; узагальнених функцій; складні функції; ергодична теорія.

У фаховій літературі також досліджено ресурсний і витратний підходи, використання яких базується на підрахунку витрат і вартості ресурсів відповідно.

Економетричний метод представлений як комбінація параметричних та непараметричних методів оцінки. До параметричних методів належать: стохастичний граничний аналіз, метод без специфікації розподілу, метод густого кордону, метод найменших квадратів та скоригований метод найменших квадратів. У свою чергу непараметричні методи полягають у використанні математичного програмування: метод вільного розміщення

оболонки, індекси продуктивності, аналіз середовища функціонування або оболонки даних [75, с. 65].

Оцінка ефективності діяльності на основі концепції «*Performance Management*» (управління результативністю) передбачає використання так званої збалансованої системи індикаторів (*Balancea Scorecard (BSC)*), яка включає різні фінансові й нефінансові показники, що дають змогу комплексно оцінити вартість підприємства й ефективність його діяльності. Показники рентабельності використовуються в цій системі як другорядні, а основним є економічна додана вартість (EVA) [76].

Такий метод дає змогу краще оцінити досягнення головної мети будь-якого комерційного підприємства – зростання добробуту його власників. Проте він не дозволяє повною мірою оцінити ефективність окремих складових підприємства та його бізнес-процесів.

Дослідження основних тенденцій розвитку теорії ефективності, узагальнення та розвиток підходів до вивчення змісту поняття «ефективність операційної діяльності підприємства» дало змогу нам визначити його як здатність підприємства в процесі операційної діяльності формувати вартість, досягаючи встановлених цілей, задовольняючи економічні інтереси ключових стейкхолдерів шляхом раціонального використання оптимально сформованої комбінації ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Відтак, система показників ефективності операційної діяльності, на наш погляд, має являти собою багаторівневий комплекс індикаторів, які дозволяють оцінити усі аспекти ефективності.

З огляду на це, в процесі такої оцінки варто застосовувати такі види показників (табл. 1.5).

Окремо за рівнем оцінювання можна виділити показники ефективності діяльності підприємства (загальні), окремих структурних підрозділів, окремих господарських операцій або угод та показники ефективності за кожною окремою товарною групою.

Так, у процесі управління важливим завданням є забезпечення багаторівневої оцінки ефективності операційної діяльності.

Таблиця 1.5

Види показників ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Класифікаційна ознака	Вид показників
За напрямом оцінювання	Показники ефективності використання ресурсів в операційній діяльності Показники ефективності бізнес-процесів операційної діяльності Показники досягнення цілей операційної діяльності Показники задоволення інтересів стейкхолдерів
За видами ресурсів	Показники ефективності використання необоротних операційних активів Показники ефективності використання оборотних операційних активів Показники ефективності використання трудових ресурсів
За пріоритетністю	Головний показник ефективності Основні показники ефективності Допоміжні показники ефективності
За рівнем оцінювання	Показники ефективності операційної діяльності підприємства Показники ефективності операційної діяльності окремих структурних підрозділів Показники ефективності операційної діяльності за окремими господарськими операціями/угодами Показники ефективності окремої товарної групи
За змістом показника	Фінансові показники ефективності Нефінансові показники ефективності
За рівнем агрегації	Узагальнюючі показники ефективності

Джерело: складено автором.

Комплексний підхід до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства передбачає використання широкого кола показників, які мають поєднувати фінансові та нефінансові індикатори. На думку Р.Каплана та Д. Нортон, нефінансові показники дають змогу «розширити горизонт цілей ... за межі фінансових показників ... та визначати, як підприємство працює над створенням вартості» [77]. Також перелік показників доцільно диференціювати на узагальнюючі та часткові, що дозволить встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між окремими

показниками, виявляти фактори формування ефективності операційної діяльності, здійснювати вибір показників для проведення експрес-оцінювання та поглибленого дослідження рівня ефективності операційної діяльності підприємства.

Не менш важливим у виявленні причинно-наслідкових зв'язків у формуванні ефективності операційної діяльності є диференціація оціночних індикаторів за рівнем пріоритетності, а саме виокремлення головного, основних та допоміжних показників ефективності.

Виходячи з того, що основною метою функціонування підприємства згідно з сучасною парадигмою управління є забезпечення добробуту власників, яке виявляється у зростанні ринкової вартості підприємства, головний показник ефективності операційної діяльності має відображати внесок операційної діяльності у створення цієї вартості. Відповідно до моделі оцінювання грошового потоку, який береться за основу визначення вартості підприємства методом дисконтування грошових потоків (непрямої капіталізації доходів), що наразі є найбільш визнаним та затребуваним, вільний грошовий потік на інвестований капітал визначається таким чином [78]:

$$ВГП_{iK} = ОП(1 - C_p) + A - ПРК - KI + ПДЗ, \quad (1.1)$$

де $ВГП_{iK}$ – вільний(чистий) грошовий потік на інвестований капітал; ОП – операційний прибуток (фінансовий результат від операційної діяльності у ф.№2); C_p – ставка податку на прибуток; А – амортизація необоротних активів; ПРК – прогнозований приріст робочого капіталу; КІ – сума прогнозованих капітальних інвестицій; ПДЗ – величина приросту довгострокових зобов'язань.

Мета управління ефективністю операційної діяльності підприємства підпорядковується його цільовій функції – максимізації вартості підприємства. Виходячи з того, що показники обсягу капітальних інвестицій, довгострокових зобов'язань повністю відображають результати інвестиційної та фінансової діяльності, а показник приросту робочого капіталу (різниця

між сумою оборотних активів та поточними зобов'язаннями) також формується частково під впливом фінансової діяльності в частині зміни короткострокових кредитів банків, їх не можна включати в оціочний показник ефективності операційної діяльності. Сума амортизації, що нараховується на операційні необоротні активи в певному сенсі, є відшкодуванням раніше понесених інвестиційних витрат. Проте, з огляду на те, що джерелом такого відшкодування виступають доходи від операційної діяльності, а за своїм змістом амортизація є компенсаційною статтею витрат і залежить від обраного методу амортизації активів, її обсяги доречно залишити в складі ефекту від операційної діяльності. Зважаючи на те, що ринкова вартість обумовлюється обсягами майбутнього вільного грошового потоку, суттєва частка якого формується саме результатами операційної діяльності, можна визначити локальну мету управління ефективністю операційної діяльності – підвищення (максимізацію) її рівня, що виявляється у зростанні основного абсолютного показника ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі – скоригований прибуток від операційної діяльності до відшкодування фінансових витрат та амортизації (СПОДФА). Виходячи з того, що результати операційної діяльності досягаються шляхом використання активів, що сформовані для здійснення такої діяльності, основним відносним показником її ефективності варто вважати рентабельність операційних активів, розраховану з використанням показника СПОДФА, а до складу таких активів слід включати основні засоби, нематеріальні активи, довгострокову дебіторську заборгованість, що виникає в результаті операційної діяльності, запаси, поточну дебіторську заборгованість та інші оборотні активи, що сформувались у процесі її здійснення.

$$\text{СПОДФА} = \text{ОП}(1 - C_{\pi}) + A, \quad (1.2)$$

де ОП – операційний прибуток (фінансовий результат від операційної діяльності у ф. №2);
 C_{π} – ставка податку на прибуток; А – амортизація необоротних активів.

Відповідно, рентабельність операційних активів за СПОДФА розраховується за формулою:

$$R_{oa} = \frac{\text{СПОДФА}}{\text{OA}} \cdot 100\%, \quad (1.3)$$

де R_{oa} – рентабельність операційних активів за СПОДФА; ОА – операційні активи.

Для здійснення інтегрального аналізу наведений показник можна деталізувати за складовими:

$$R_{oa} = \Pi_{op} \cdot K_s \cdot R_{ob \text{ СПОДФА}}, \quad (1.4)$$

де Π_{op} – продуктивність операційного персоналу; K_s – коефіцієнт завантаженості операційних активів; R_{ob} – рентабельність обороту за СПОДФА.

Коефіцієнт завантаженості операційних активів є оберненим до показника фондоозброєності та розраховується за формулою:

$$K_s = \frac{\chi_{op}}{\text{OA}}, \quad (1.5)$$

де χ_{op} – чисельність операційного персоналу.

Головний показник ефективності операційної діяльності деталізується такими основними та допоміжними показниками за окремими напрямами оцінювання, як: показники ефективності бізнес-процесів операційної діяльності; показники задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів; показники досягнення цілей операційної діяльності. Також головний показник оцінювання деталізується за видами ресурсів, що використовуються в операційній діяльності. Пропонуємо використовувати таку систему основних показників ефективності за окремими напрямами оцінювання (рис. 1.4).

Показники ефективності використання ресурсів в операційній діяльності		Показники ефективності бізнес-процесів операційної діяльності	
Основні	Допоміжні	Основні	Допоміжні
Рентабельність необоротних активів за СПОДФА; рентабельність оборотних активів за СПОДФА; тривалість операційного циклу; тривалість фінансового циклу; середній коефіцієнт оборотності активів; рентабельність витрат на оплату праці операційного персоналу за СПОДФА	Фондовіддача; коефіцієнт оборотності запасів; коефіцієнт оборотності поточної дебіторської заборгованості; рівень покриття маржинальним прибутком постійних витрат; продуктивність праці операційного персонал	Рентабельність обороту за СПОДФА; рентабельність операційних витрат за СПОДФА; середній рівень маржинального прибутку; ефект операційного левериджу (DOL)	Товарооборот на 1 квадратний метр торговельної площи; рівень транспортних витрат; рівень собівартості товарів; приріст потоку покупців (приріст кількості чеків); приріст середньої вартості чека; середній час на обслуговування одного покупця; рівень недостач до чистого доходу; рівень природних втрат до чистого доходу
Показники задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів		Показники досягнення цілей операційної діяльності	
Основні	Допоміжні	Основні	Допоміжні
Продуктивність операційних витрат; рівень покриття податків чистовою виручкою; рівень доданої вартості	Продуктивність витрат на закупівлю товарів; вчасність погашення кредиторської заборгованості постачальників;* рівень покриття доданою вартістю витрат на оплату праці операційного персоналу; частота преміювання операційного персоналу; вчасність виплати заробітної плати операційному персоналу;* рівень чистого операційного прибутку у доданій вартості	Рівень досягнення цільового обсягу СПОДФА;* рівень досягнення цільового обсягу товарообороту; рівень досягнення цільового показника рентабельності операційних активів	Частка СПОДФА у формуванні вільного грошового потоку на інвестований капітал;* співвідношення темпів приросту СПОДФА та вільного грошового потоку на інвестований капітал*

Рис. 1.4. Показники оцінки ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі за основними напрямами (перспективами) аналізу

Джерело: складено автором.

*Запропоновано автором.

Алгоритми розрахунку всіх запропонованих показників наведено в дод. А, а характеристика індикаторів, що пропонуються автором дослідження, репрезентовано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Алгоритм розрахунку показників ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Показник ефективності	Алгоритм розрахунку
Рівень недостач до чистого доходу	$P_{нед} = \frac{B_{нед}}{ЧД} 100\%$
Рівень природних втрат до чистого доходу	$P_{втр} = \frac{B_{втр}}{ЧД} 100\%$
Вчасність погашення кредиторської заборгованості постачальників	$P_{пог_{кз}} = \frac{КЗ_{пог}}{КЗ_{постач}}$
Рівень покриття доданою вартістю витрат на оплату праці операційного персоналу	$P_{д.з.оп} = \frac{ВП}{B_{оп}} 100\%$
Вчасність виплати заробітної плати операційному персоналу	$P_{пог_{зар}} = \frac{З_{пог}}{З_{зар}}$
Рівень чистого операційного прибутку у доданий вартості	$P_{ч.оп} = \frac{ОП}{ВП} 100\%$
Рівень досягнення цільового обсягу СПОДФА	$P_{сподфа_{план}} = \frac{СПОДФА_1}{СПОДФА_{план}} 100\%$
Частка СПОДФА у формуванні вільного грошового потоку на інвестований капітал	$Ч_{сподфа} = \frac{СПОДФА}{ВГП_{ик}} 100\%$
Співвідношення темпів приросту СПОДФА та вільного грошового потоку на інвестований капітал	$K = \frac{T\P_{сподфа}}{T\P_{вгп}}$
Умовні позначення	
В _{нед} – вартість недостач у цінах реалізації; ЧД – чистий дохід; В _{втр} – природні втрати в цінах реалізації; КЗ _{пог} – обсяг погашеної кредиторської заборгованості постачальників; КЗ _{постач} – загальний обсяг кредиторської заборгованості постачальників, термін погашення якої вийшов на дату розрахунку; ВП – сума валового прибутку підприємства; В _{оп} – витрати на оплату праці операційного персоналу; З _{пог} – сума погашених зобов'язань по заробітнійплаті операційному персоналу на дату настання зобов'язань по їх виплаті; З _{зар} – загальна сума зобов'язань по заробітнійплаті операційному персоналу на дату виникнення зобов'язань по їх виплаті; ОП – сума операційного прибутку підприємства; ВП – сума валового прибутку підприємства; СПОДФА – скоригований прибуток від операційної діяльності до врахування фінансових витрат та амортизації; ВГП _{ик} – вільний грошовий потік на інвестований капітал	

Джерело: складено автором.

Рівень недостач до чистого доходу дає змогу оцінити загальний рівень недостач на підприємстві, виявити недоотриманий обсяг доходу та прибутку, рівень крадіжок серед персоналу.

Рівень природних втрат до чистого доходу дозволяє оцінити загальний рівень втрат товару на підприємстві, виявити недоотриманий обсяг доходу та прибутку, рівень організації та якості зберігання товарів на підприємстві. Виражає ступінь виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками-кредиторами.

Вчасність погашення кредиторської заборгованості постачальників надає можливість виявити надмірний рівень витрат на оплату праці персоналу. Може вказувати на необхідність оптимізації витрат на персонал або процесу реалізації товарів.

Рівень покриття доданою вартістю витрат на оплату праці операційного персоналу дозволяє виявити надмірний рівень витрат на оплату праці персоналу. Може вказувати на необхідність оптимізації витрат на персонал або процесу реалізації товарів.

Вчасність виплати заробітної плати операційному персоналу виражає рівень заборгованості перед персоналом по заробітній платі. При надмірному рівні заборгованості можливі штрафні санкції від державних контролюючих органів.

Рівень чистого операційного прибутку у доданій вартості допомагає виявити ступінь зростання чистого операційного прибутку при збільшенні обсягу валового прибутку і свідчить про відсоток чистого операційного прибутку, закладеного в кожен товар.

Рівень досягнення цільового обсягу СПОДФА характеризує ступінь досягнення цільового обсягу СПОДФА. Регулярна оцінка дозволяє слідкувати за динамікою досягнення цільових обсягів протягом звітного періоду та вчасно вживати заходи в разі падіння заданої динаміки.

Частка СПОДФА у формуванні вільного грошового потоку на інвестований капітал дозволяє оцінити ступінь впливу фінансових витрат та

амортизації на формування чистого грошового потоку на інвестований капітал.

Співвідношення темпів приросту СПОДФА та вільного грошового потоку на інвестований капітал характеризує різницю в темпах зростання СПОДФА та вільного грошового потоку.

Проте хоч ми і визначаємо СПОДФА основним індикатором ефективності підприємства, його плановий обсяг та планова динаміка індивідуальні для кожного підприємства. Абсолютно очевидно, що СПОДФА має бути більше 0, проте далі його нормування матиме дуже індивідуальний характер для кожного підприємства і залежить від стратегії розвитку.

Так, для інвестиційно активних підприємств, які не мають фінансових боргів, СПОДФА має перевищувати рівень суми інвестиційних потреб та планового обсягу дивідендів власникам. Оскільки в протилежному випадку підприємство не зможе в повному обсягу досягнути своїх інвестиційних планів без залучення додаткового фінансування, знизиться плановий обсяг прибутку.

$$\frac{\text{СПОДФА}}{\text{ІП} + \text{ДВ}} \geq 1, \quad (1.6)$$

де ІП – інвестиційні потреби; ДВ – дивіденди власникам.

Якщо у підприємства великий обсяг витрат на обслуговування фінансової кредиторської заборгованості і на наступний період інвестиційна діяльність не планується, то головною умовою для визначення планового рівня СПОДФА буде його переважання над плановими витратами по фінансових зобов'язаннях та сума дивідендів власникам. Неспроможність підприємства розплатитися по фінансових зобов'язаннях призведе не лише до зменшення суми прибутку, а й може бути причиною банкрутства підприємства та, як наслідок, його ліквідація. До ліквідації може також привести незадовільний рівень виплати дивідендів власникам, особливо

якщо така ситуація матиме систематичний характер. Відповідно в такому випадку плановий рівень СПОДФА може розрахуватися за формулою:

$$\frac{\text{СПОДФА}}{B_{\phi_2} + \text{ДВ}} \geq 1, \quad (1.7)$$

де B_{ϕ_2} – витрати по фінансових зобов'язаннях.

Однак підприємства не завжди знаходяться в такому крайньому фінансовому становищі. Тому загально формула розрахунку цільового рівня СПОДФА матиме такий вигляд:

$$\frac{\text{СПОДФА}}{IП + B_{\phi_2} + \text{ДВ}} \geq 1. \quad (1.8)$$

Проте навіть якщо у підприємства високі інвестиційні потреби і воно здатне задоволити їх за рахунок СПОДФА у повному обсягу, говорити про абсолютну ефективність операційної діяльності підприємства не можна. Інвестований капітал має генерувати відповідний рівень прибутку, щоб діяльність вважалася ефективною. Цей рівень не обов'язково має бути найвищий з існуючих альтернатив, однак він повинен щонайменше компенсувати підприємницькі ризики. За базову ставку прибутковості пропонуємо традиційно брати депозитну ставку банків, оскільки такий вид інвестицій є одним з найменш ризикованих на даний момент. Відповідно, цільовий рівень СПОДФА для інвестиційно активних підприємств розрахуватиметься за такою формулою:

$$\frac{\text{СПОДФА}}{IK_{од}} 100 \geq \text{Депозитна ставка (\%}), \quad (1.9)$$

де $IK_{од}$ – інвестований капітал в операційну діяльність.

Важливим чинником ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі є раціональність формування і використання ресурсів. Згідно з ресурсною концепцією фірми, яку активно розвивали Дж. Барні, Б. Вернельфельт, Е. Пенроуз, М. Петераф, Р. Рамелт, Д. Тис, К. Коннер та ін., джерелом конкурентних переваг та надприбутків є комбінація ресурсів підприємства та ключових компетентностей щодо їх раціонального використання. Відтак, важливою перспективою (напрямом) в оцінюванні ефективності операційної діяльності варто виділити «ефективність використання ресурсів». Серед основних індикаторів такої ефективності можна запропонувати показники рентабельності основних ресурсів, що пропонується оцінювати на основі СПОДФА та показників оборотності активів підприємства.

З огляду на те, що раціональність формування та використання ресурсів зумовлюється наявними компетентностями персоналу, ефективність операційної діяльності є похідною від них. На нашу думку, вимір компетенцій та їх вплив на кінцевий ефект операційної діяльності найкраще здійснювати через дослідження ефективності бізнес-процесів операційної діяльності. Це обумовлюється тим, що саме компетентності є відображенням організаційних механізмів, навичок, досвіду, які впливають на організацію бізнес-процесів, формування бізнес-моделі підприємства, а, відтак, ефективність останніх – це відображення ключових компетентностей. Зважаючи на те, що в роздрібній торгівлі основними процесами операційної діяльності є вивчення ринку, закупівля товарів, транспортування товарів, зберігання товарів та їх продаж [41, с. 374], показники оцінювання їх ефективності мають містити індикатори, що характеризують ефективність функціонування моделі операційної діяльності підприємства як у цілому, так і її окремих бізнес-процесів.

Висновки до розділу 1

1. Розвиток підприємства в довгостроковій перспективі обумовлюється рівнем ефективності його операційної діяльності.

Неоднозначність підходів вітчизняних та зарубіжних науковців до трактування поняття «ефективність» та особливості сучасних умов функціонування підприємства обумовили необхідність одночасного врахування міри економічності та ступеня досягнення поставленої мети при визначенні ефективності діяльності підприємства. Також в обох випадках потрібно враховувати міру задоволення інтересів стейкхолдерів підприємства. Такий підхід розкриває «ефективність» як поняття, що стосується не лише підприємства, а й усіх, хто з ним взаємодіє.

2. З урахуванням авторського підходу до визначення ефективності діяльності підприємства поняття «ефективність операційної діяльності підприємства» розкрито як здатність підприємства генерувати цінність у процесі операційної діяльності, досягаючи встановлених цілей, раціонально використовуючи оптимально сформовану комбінацію ресурсів, адаптуючись до змін зовнішнього середовища та задоволяючи економічні інтереси різних стейкхолдерів.

3. Багатогранність поняття «ефективність операційної діяльності підприємства» обумовлює необхідність систематизації її видів. Okрім широко представлених у науковій літературі видів ефективності, виокремлено нові види ефективності за стейкхолдерами, основними бізнес-процесами та характером прояву в часі. На відміну від існуючих класифікацій видів ефективності, цей поділ чітко виділяє ефективність окремих основних бізнес-процесів з урахуванням їх особливостей функціонування та взаємопов'язаності на системному рівні.

4. Забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі потребує формування на підприємстві відповідної системи управління, що обумовило необхідність уточнення сутності цього поняття як багатовекторного циклічного процесу, спрямованого на вдосконалення операційної діяльності та покращання її результатів, що ґрунтуються на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами.

5. Головною метою управління ефективністю операційної діяльності є підвищення її ефективності. Проте наразі відсутні системні підходи до формування показників ефективності операційної діяльності, які б відображали всі її характеристики та повною мірою задовольняли потреби підприємств роздрібної торгівлі в управлінні. У зв'язку з цим показники ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі систематизовано на засадах принципів пріоритетності за впливом на вартість підприємства та диференціації на основні та допоміжні, запропоновано авторські показники оцінювання.

6. Основним узагальнюючим показником ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі доцільно вважати скоригований прибуток від операційної діяльності до відшкодування фінансових витрат та амортизації (СПОДФА). Виходячи з того, що результати операційної діяльності досягаються шляхом використання активів, які сформовані для здійснення такої діяльності, основним відносним показником її ефективності варто вважати рентабельність операційних активів, розраховану з використанням показника СПОДФА, а до складу таких активів включати основні засоби, нематеріальні активи, довгострокову дебіторську заборгованість, що виникає в результаті операційної діяльності, запаси, поточну дебіторську заборгованість та інші оборотні активи, що сформувались у процесі її здійснення.

РОЗДЛ 2

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

2.1. Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів від операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі України

Складні політичні та соціально-економічні умови в Україні вплинули на економічне становище підприємств торгівлі. Рекордні валютні коливання (як наслідок – зменшення купівельної спроможності населення), територіальні зміни та зміна ідеологічного настрою в країні змушують підприємства торгівлі працювати в мілівшому, майже непрогнозованому середовищі.

Половина всіх існуючих суб'єктів господарювання в Україні наразі зайняті в сфері торгівлі, а отже, оцінка стану ефективності їх операційної діяльності є запорукою потенційного зростання економіки держави в цілому.

Поставлена мета дослідження зумовлює низку завдань, а саме:

1. Проаналізувати стан та загальні тенденції динаміки доходів та фінансових результатів від операційної діяльності підприємств торговельної галузі України.
2. Сформувати та проаналізувати результати діяльності вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі.
3. Проаналізувати рівень ефективності операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі України та його динаміку.
4. Виявити та проаналізувати основні фактори, що впливають на рівень ефективності операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі України.

Інформаційну базу дослідження складають дані Державної служби статистики України [1], а також офіційні фінансові звіти вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі [79].

Період аналізу становить 2010–2016 рр. та 2012–2016 рр. для даних Державної служби статистики України, а також 2010–2016 рр. – для офіційної фінансової звітності вибірки підприємств роздрібної торгівлі.

Торговельна галузь України представлена трьома основними типами підприємств торгівлі, що поділяються за видом своєї діяльності на:

- підприємства, що займаються оптовою та роздрібною торгівлею автотранспортними засобами, мотоциклами та надають послуги з їх ремонту (далі торгівля автотранспортними засобами);
- підприємства оптової торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (далі оптова торгівля);
- підприємства роздрібної торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (далі роздрібна торгівля).

Кожен тип підприємства має свою специфіку та свої основні джерела доходу. Для підприємств роздрібної торгівлі таким джерелом доходу є кінцевий споживач, а отже, їхній обсяг реалізації напряму залежить від обсягу доходів населення. Натомість джерелом доходу оптових торговельних підприємств можуть бути роздрібні торговельні підприємства та інші оптові торговельні підприємства.

Основним показником ефективності встановлено скоригований прибуток від операційної діяльності до відшкодування фінансових витрат та амортизації. Проте, щоб його визначити, у підприємства має бути прибуток.

Далеко не для всіх підприємств торгівлі протягом аналізованого періоду характерна прибутковість (дод. Б). Так, станом на 2016 р. залежно від розміру підприємства збитковими були від 19,9% до 31,6% підприємств роздрібної торгівлі. При цьому частка великих прибуткових підприємств, з 2010 р. практично не змінилася завдяки значному обсягу коштів, якими вони володіють, та значній частці ринку, яку вони займають, що дає змогу

більшості таких підприємств стабільно отримувати прибуток навіть за умови кризових явищ.

Значне скорочення частки збиткових середніх та малих підприємств у середньому на 13% спричинене не стільки зростанням доходів підприємств, скільки їх ліквідацією, що зменшило частку збиткових підприємств завдяки зменшенню їхньої номінальної кількості. Про це свідчить суттєве скорочення їхньої частки саме в кризовий 2014-й р., адже вони позбавлені значних фінансових резервів великих підприємств, що призводить до банкрутства під час різких змін на ринку.

Як видно з табл. 2.1, найбільший обсяг доходу отримують саме підприємства оптової торгівлі, що пов'язано зі значними обсягами обороту та багатоланцюговим перепродажем одного товару.

Таблиця 2.1
Обсяг та динаміка чистого доходу підприємств торгівлі України за видами економічної діяльності за 2010–2016 рр.

Рік	Показник	Вид економічної діяльності		
		Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами	Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами	Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами
2010	Абсолютне значення, млн грн	72 158,1	1 094 626,7	239 347,9
	Абсолютне значення, млн грн	100 328,8	1 218 966,3	267 821,4
2011	Темп приросту %	39,0	11,4	11,9
	Абсолютне значення, млн грн	113 367,9	1 219 047,1	291 194,6
2012	Темп приросту, %	13,0	0,0	8,7
	Абсолютне значення, млн грн	109 834,4	1 171 130,1	331 169,9
2013	Темп приросту, %	-3,1	-3,9	13,7
	Абсолютне значення, млн грн	83 623,4	1 187 283,3	358 783,9
2014	Темп приросту, %	-23,9	1,4	8,3
	Абсолютне значення, млн грн	97 737,8	1 442 196,9	413 323,0
2015	Темп приросту, %	16,9	21,5	15,2
	Абсолютне значення, млн грн	158 057,4	1 741 023,0	486 611,1
2016	Темп приросту, %	61,7	20,7	17,7

Джерело: складено за [1].

Різні види підприємств торгівлі по-різному реагують на кризові явища в економіці. З табл. 2.1 видно, що найбільше падіння товарообороту мали підприємства оптової та роздрібної торгівлі автотранспортними засобами, що пояснюється різким падінням купівельної спроможності населення і відповідно скороченням витрат на товари саме цих підприємств торгівлі, як найменш пріоритетних.

Проте не всі підприємства зазнали негативного ефекту. Для більшості груп підприємств мало місце не стільки скорочення товарообороту, скільки уповільнення темпів зростання його обсягів. Стабілізація економічного становища на ринку у 2015 р. стимулювала відновлення зростання обсягів товарообороту підприємств торгівлі, і це зростання лише збільшувалося, що показують рекордні темпи приросту у 2016 р. Ця тенденція свідчить про відновлення та зростання купівельної спроможності населення, що вказує на наявність позитивних перспектив розвитку для підприємств торгівлі всіх напрямів.

Навіть за окремим видом підприємств торгівлі динаміка змін неоднозначна. Так, серед підприємств торгівлі автотранспортними засобами великі підприємства показують найбільші темпи приросту за стабільних умов діяльності, та вони ж втрачають більшу частку свого товарообороту в результаті непередбачуваних обставин (табл. 2.2).

Натомість великі підприємства роздрібної торгівлі мають більшу стійкість до серйозних ринкових коливань, оскільки навіть за жорстких кризових умов зберігають суттєву частку попиту на свої товари, які залишаються пріоритетнішими для покупців. Але значний обсяг діяльності таких підприємств і, як наслідок, суттєво розвинена кадрова структура призводить до неможливості таких підприємств адаптуватися достатньо швидко, скорочуючи витрати на персонал та реорганізовуючи внутрішні бізнес-процеси. В результаті можливість таких підприємств до адаптації нижча, ніж у середніх, які отримали найбільшу вигоду від ринкових коливань.

Таблиця 2.2

Обсяг та динаміка сукупних доходів від операційної діяльності підприємств
торгівлі України з розподілом за розмірами, 2010–2016 рр.

Рік	Показник	Вид економічної діяльності								
		Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами			Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами			Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами		
		Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі
2010	Абсолютне значення, млн грн	8443	44252	19464	274827	515231	304569	128735	82265	28347
	Абсолютне значення, млн грн	9963	65647	24719	327617	588553	302797	149105	87742	30974
2011	Темп приросту, %	18,0	48,3	27,0	19,2	14,2	-0,6	15,8	6,7	9,3
	Абсолютне значення, млн грн	9755	75701	27912	296153	625690	297205	175569	82463	33162
2012	Темп приросту, %	-2,1	15,3	12,9	-9,6	6,3	-1,8	17,7	-6,0	7,1
	Абсолютне значення, млн грн	12513	68512	28810	268798	615162	287170	214025	85567	31579
2013	Темп приросту, %	28,3	-9,5	3,2	-9,2	-1,7	-3,4	21,9	3,8	-4,8
	Абсолютне значення, млн грн	5368	53317	24937	289163	582848	315272	230544	98775	29465
2014	Темп приросту, %	-57,1	-22,2	-13,4	7,6	-5,3	9,8	7,7	15,4	-6,7
	Абсолютне значення, млн грн	8949	75640	32455	299518	751437	391242	268128	118625	33677
2015	Темп приросту, %	66,7	41,9	30,1	3,6	28,9	24,1	16,3	20,1	14,3
	Абсолютне значення, млн грн	12530	97963	47565	371438	887489	482095	305713	138476	42422
2016	Темп приросту, %	40,0	29,5	46,6	24,0	18,1	23,2	14,0	16,7	26,0

Джерело: складено автором за [1].

Незважаючи на номінальне зростання обсягу доходів, реальні доходи населення та підприємств, скорочуються через різке занепінення національної валюти. Найбільше падіння реальних доходів підприємств припадає на

2014 р. та продовжувалось протягом 2015 р. В результаті, лише після стабілізації валутного курсу обсяги реального доходу підприємств торгівлі знову почали зростати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Темпи приросту чистого доходу підприємств торгівлі України у зіставних цінах з розподілом за розміром (% до попереднього року), 2010–2016 рр.

Рік	Вид економічної діяльності								
	Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами			Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами			Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами		
	Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі
2011	9,3	37,4	17,6	10,4	5,8	-7,9	7,2	-1,2	1,2
2012	-2,7	14,6	12,2	-10,1	5,7	-2,4	17,0	-6,6	6,4
2013	28,7	-9,2	3,5	-9,0	-1,4	-3,1	22,3	4,1	-4,5
2014	-61,7	-30,6	-22,8	-4,0	-15,5	-2,1	-3,9	3,0	-16,8
2015	-2,6	-14,1	-12,5	-30,3	-13,3	-16,5	-26,3	-24,2	-23,1
2016	41,5	26,3	28,7	8,9	3,7	8,2	6,2	9,2	10,6

Джерело: складено автором за [1].

Серед роздрібних торговельних підприємств великі підприємства показують найбільше падіння реального доходу. Це спричинено насамперед тим, що товарооборот зростав через підвищення ціни, а не реального збільшення обсягів проданих товарів. Великі підприємства не мають змоги швидко реагувати на мінливі ринкові умови, через що хоч і вижили за рахунок значного запасу фінансової міцності, проте не змогли своєчасно змінити свою товарну політику.

Різкі зміни в економіці країни та неоднозначність реакції підприємств на них не могли не вплинути на структуру доходів підприємств. Малі підприємства роздрібної торгівлі, не маючи достатніх фінансових та матеріальних запасів для компенсації збитків через валютні коливання, втратили значну кількість своїх представників і в результаті позбулися значної частки в загальній структурі товарообороту, поступившись місцем великим підприємствам (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура чистого доходу підприємств торгівлі за 2010–2016 рр. з розподілом за розмірами (% до загального показника відповідного виду діяльності)

Рік	Вид економічної діяльності								
	Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами			Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами			Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами		
	Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі
2010	11,7	61,3	27,0	25,1	47,1	27,8	53,8	34,4	11,8
2011	9,9	65,4	24,6	26,9	48,3	24,8	55,7	32,8	11,6
2012	8,6	66,8	24,6	24,3	51,3	24,4	60,3	28,3	11,4
2013	11,4	62,4	26,2	23,0	52,5	24,5	64,6	25,8	9,5
2014	6,4	63,8	29,8	24,4	49,1	26,6	64,3	27,5	8,2
2015	7,2	62,8	30,0	20,8	52,1	27,1	64,8	27,1	8,1
2016	7,9	62,0	30,1	21,3	51,0	27,7	62,8	28,5	8,7

Джерело: складено автором за [1].

Натомість підприємства оптової торгівлі практично не змінили структури доходів, оскільки мають більший обсяг фінансових запасів та через великі обсяги закупівель у постачальників меншою мірою залежать від валютних коливань.

Для більш детального аналізу стану ефективності операційної діяльності роздрібної торгівлі в Україні проаналізовано діяльність 86 підприємств роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами, серед яких згідно з класифікацією державної служби статистики України: 5 великих (3 продовольчі та 2 непродовольчі); 20 середніх (13 продовольчі та 7 непродовольчі); 61 малих підприємств (26 продовольчі та 35 непродовольчі). З детальним переліком підприємств можна ознайомитися в дод. В.

Аналіз динаміки доходів обраних підприємств (табл. 2.5) засвідчив тенденцію уповільнення приросту товарообороту підприємств з 2010 р. Найбільше падіння товарообороту характерне для малих підприємств. Також

від змін в економіці очевидно більше страждають підприємства роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, адже за умов нестачі коштів у населення насамперед зростає частка їх витрат на продовольчі товари.

Таблиця 2.5

Темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі з розподілом за розміром (% до попереднього року) за 2010–2016 рр.

Рік	Розмір підприємства						
	Великі		Середні		Малі		
	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі	Непродовольчі
2011	43,4	3,8	39,7	52,5	14,5	11,3	
2012	24,7	3,1	42,7	20,5	-7,4	-10,1	
2013	18,1	-0,9	37,5	20,3	-4,3	-11,5	
2014	16,4	50,4	31,8	-1,7	-9,2	-32,7	
2015	26,0	26,6	36,5	-5,8	10,3	-38,5	
2016	0,7	21,9	13,3	10,0	-2,7	3,6	

Джерело: складено автором за [79].

Середні та великі підприємства здебільшого змогли уникнути зниження обсягів товарообороту, проте темпи його приросту все одно значно скоротилися. Єдиним винятком є великі підприємства роздрібної торгівлі непродовольчими товарами які, на противагу всім іншим, суттєво збільшили свої темпи приросту товарообороту в кризові 2014–2015 рр. Основною причиною такого зростання було підвищення рівня цін, а не зростання реального товарообороту підприємства.

Кожне підприємство має два елементи операційного доходу: чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та інший операційний дохід. До іншого операційного доходу відносять дохід з операцій, прямо не пов'язаних з основною операційною діяльністю підприємства: доходи від реалізації іноземної валюти; доходи від реалізації інших оборотних активів

(крім фінансових інвестицій); доходи від операційної оренди активів; доходи від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті; суми штрафів, пені, неустойок, інших санкцій за порушення господарських договорів та ін. [80].

Хоча такий дохід має місце, проте частка його в загальному операційному доході підприємства несуттєва. Так, з табл. 2.6 видно, що інші операційні доходи складають значну частку операційного доходу виключно у малих підприємств торгівлі непродовольчими товарами і лише в 2015–2016 pp., під час яких спостерігається суттєве падіння їх товарообороту. Це спричинено тим, що на підприємствах торгівлі обсяг інших операційних доходів, зазвичай, не залежить від обсягу діяльності підприємства.

При невеликій частці в загальному доході підприємства цей дохід також є нестабільним та непрогнозованим, відповідно його прогнозування та аналіз не будуть пріоритетними під час управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Отже, доходи торговельних підприємств мають свою специфіку та суттєво відрізняються залежно від виду торговельної діяльності та розміру підприємства. Значну частку сукупного операційного доходу (понад 96%) складає чистий дохід від реалізації товарів. У роздрібній торгівлі найбільшу частку доходу генерують великі підприємства. Вони ж показують найбільш стабільні тенденції зростання цього доходу, у той час як малі підприємства мають малу частку в загальному обсягу чистого доходу роздрібної торгівлі, низькі та нестабільні темпи приросту.

Таблиця 2.6

Структура доходів вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі з розподілом за розмірами (% до загального показника підприємств відповідного розміру та спеціалізації) за 2010–2016 pp.

Рік	Великі підприємства			Середні підприємства			Малі підприємства		
	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі	
	Чистий дохід	Інші операційні доходи	Чистий дохід	Інші операційні доходи	Чистий дохід	Інші операційні доходи	Чистий дохід	Інші операційні доходи	
2010	97,3	2,7	97,6	2,4	97,4	2,6	90,0	10,0	92,1
2011	96,3	3,7	95,7	4,3	97,2	2,8	99,4	0,6	99,4
2012	96,0	4,0	98,2	1,8	98,6	1,4	99,8	0,2	99,9
2013	96,3	3,7	99,5	0,5	98,8	1,2	99,6	0,4	99,3
2014	96,3	3,7	98,7	1,3	98,8	1,2	99,2	0,8	99,9
2015	95,6	4,4	97,2	2,8	97,4	2,6	68,6	31,4	99,8
2016	95,5	4,5	98,7	1,3	98,1	1,9	68,6	31,4	99,9

Джерело: складено автором за [79].

Аналіз динаміки доходів підприємств торгівлі різної спеціалізації показав, що підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами не так сильно реагують на негативні тенденції в економіці країни, як підприємства торгівлі непродовольчими товарами. Це пов’язано з низькою купівельною спроможністю громадян та пріоритетністю витрат на продовольчі товари у населення і, як наслідок, скорочення цих витрат в останню чергу, що дає змогу цим підприємствам тримати відносно стабільний рівень чистого доходу.

Значна частка зростання обсягів чистого доходу підприємств торгівлі, починаючи з 2014 р., спричинена, передусім, значним та масовим зростанням цін на товари, а не реальним зростанням фізичного обсягу товарообороту.

Про це свідчать суттєві від'ємні темпи приросту чистого доходу підприємств торгівлі у зіставних цінах.

Інші операційні доходи займають несуттєву частку в загальному операційному доході більшості підприємств. Винятком є лише малі підприємства, проте ця ситуація пов'язана із значним падінням основного чистого доходу в 2015–2016 рр.

Разом з доходами, одним з основних факторів, що впливають на результат операційної діяльності, є операційні витрати.

Витрати підприємства торгівлі тісно пов'язані з його доходами. Валютні коливання та падіння купівельної спроможності населення призвело не лише до падіння доходів, а й до падіння загальних витрат. Найбільше знизилися витрати на собівартість реалізованої продукції, оскільки через суттєве зниження попиту підприємства були вимушенні скоротити обсяги закупівлі товарів для реалізації (табл. 2.7). Відновлення зростання витрат відбулося лише після стабілізації умов господарювання у 2016 р.

Таблиця 2.7
Темпи приросту витрат підприємств торгівлі України у зіставних цінах (% до попереднього року) за 2013–2016 рр.

Рік	Елементи операційних витрат		
	Собівартість реалізованої продукції	Операційні витрати	Інші витрати
2013	-0,7	-0,8	-28,7
2014	-21,8	-0,8	7,7
2015	-22,5	-22,1	-24,9
2016	9,9	1,2	-46,5

Джерело: складено автором за [1].

Динаміка операційних витрат вибірки підприємств повторює тенденції доходів цих самих підприємств (табл. 2.8). Найбільше зростання витрат показують підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами, більшість з них – навіть у кризовий 2014 р., що підтверджує пряму залежність операційних витрат від обсягу товарообороту.

Таблиця 2.8

Темпи приросту операційних витрат вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі (% до попереднього року) за 2011–2016 рр.

Рік	Розмір підприємств					
	Великі		Середні		Малі	
	Продово- льчі	Непродово- льчі	Продово- льчі	Непродово- льчі	Продово- льчі	Непродово- льчі
2011	43,3	2,9	37,8	15,8	11,8	1,7
2012	27,3	1,2	41,6	19,5	-9,5	2,2
2013	18,4	-0,8	35,9	18,5	-4,7	-15,9
2014	15,0	44,1	31,7	-1,9	-10,7	-23,3
2015	30,3	24,7	36,7	58,5	8,2	-36,8
2016	2,0	22,0	12,6	10,0	2,9	-6,3

Джерело: складено автором за [79].

Результати аналізу структури операційних витрат підприємств торгівлі непродовольчими товарами (табл. 2.9) свідчать, що найбільшу частку витрат становлять собівартість реалізованої продукції на всіх підприємствах. При цьому інші витрати займають невелику частку та не мають прямої залежності від обсягу товарообороту. Значна частка витрат на збут у малих підприємствах спричинена різким зниженням товарообороту, що привело до зростання часток інших видів витрат на таких підприємствах.

Таблиця 2.9

Структура операційних витрат вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами з розподілом за розмірами (% до загального показника підприємств відповідного розміру) за 2010–2016 pp.

Рік	Розмір підприємств											
	Великі				Середні				Малі			
	Собівартість	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Собівартість	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Собівартість	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати
2010	76,7	1,9	20,4	1,0	69,5	2,1	1,3	27,1	50,5	13,2	11,1	25,2
2011	73,3	2,1	20,9	3,8	78,3	3,1	1,9	16,7	54,5	17,9	16,7	11,0
2012	72,3	2,1	23,9	1,8	77,2	3,2	3,2	16,4	54,1	14,8	20,7	10,3
2013	69,9	2,5	26,4	1,3	78,6	3,3	4,1	14,1	59,0	12,3	22,8	5,9
2014	77,3	1,9	18,0	2,8	79,7	3,5	4,3	12,5	53,2	11,5	28,1	7,2
2015	77,6	1,8	18,2	2,3	47,5	2,5	2,5	47,4	51,5	10,2	7,8	30,5
2016	78,4	1,9	19,1	0,6	47,5	2,5	2,5	47,4	56,1	12,6	8,9	22,4

Джерело: складено автором за [79].

У підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами більш виражене переважання собівартості над іншими елементами операційних витрат (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура операційних витрат вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами з розподілом за розмірами (% до загального показника підприємств) за 2010–2016 рр.

Рік	Розмір підприємств											
	Великі				Середні				Малі			
	Собівартість	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Собівартість	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Собівартість	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати
2010	86,6	1,7	11,4	0,3	83,3	3,3	10,5	2,9	68,1	11,7	14,1	6,0
2011	83,3	1,5	13,6	1,6	83,4	4,1	9,8	2,6	63,8	23,5	12,4	0,3
2012	81,0	1,3	16,0	1,7	82,8	3,6	12,0	1,6	70,2	15,4	12,7	1,7
2013	82,2	1,2	15,6	1,1	84,7	3,2	10,6	1,5	69,6	16,6	12,8	1,0
2014	80,9	1,2	15,0	2,9	83,7	3,1	10,4	2,7	70,1	17,7	11,7	0,5
2015	78,4	2,0	16,3	3,4	83,5	3,0	9,1	4,3	69,0	19,4	10,8	0,8
2016	77,7	2,1	17,0	3,2	86,4	2,8	8,7	2,0	66,1	16,3	17,4	0,2

Джерело: складено автором за [79].

Для них не характерне значне падіння рівня товарообороту, і як результат обсяг собівартості реалізованої продукції не зазнавав суттєвих спадів. Також через специфіку діяльності таких підприємств після собівартості реалізованої продукції переважають частки адміністративних витрат, а не витрати на збут, як у підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами. Це пов'язано з тим, що продукція таких підприємств, зазвичай, є широко вживаною та користується масовим попитом, а отже, не вимагає значних витрат для свого продажу. Натомість, збільшений обсяг товарообороту та кількість асортиментних позицій змушують заливати додаткові адміністративні ресурси для забезпечення стабільного протікання бізнес-процесів підприємства.

Оскільки собівартість реалізованої продукції займає переважну частку операційних витрат, доцільно буде проаналізувати окремо її динаміку по підприємствах виділкової сукупності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Темпи приросту собівартості реалізованої продукції виділкової сукупності підприємств роздрібної торгівлі з розподілом за розмірами (%) до попереднього року за 2010–2016 рр.

Рік	Розмір підприємств					
	Великі		Середні		Малі	
	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі
2011	37,8	-1,7	38,1	30,5	4,7	9,6
2012	23,7	-0,1	40,6	17,8	-0,4	1,6
2013	20,2	-4,1	39,1	20,6	-5,5	-8,3
2014	13,1	59,4	30,1	-0,5	-10,0	-30,8
2015	26,2	25,3	36,5	-5,5	6,4	-38,9
2016	1,2	23,2	16,6	10,0	-1,4	2,1

Джерело: складено автором за [79].

Спостерігається значне падіння темпів приросту обсягів витрат собівартості реалізованої продукції у середніх та малих підприємств. Передусім, це пов'язано зі значним скороченням обсягів діяльності, спричиненим зниженням платоспроможності населення. Натомість великі підприємства роздрібної торгівлі непродовольчими товарами суттєво збільшили обсяг собівартості реалізованої продукції. Великі підприємства змогли зберегти певний обсяг товарообороту завдяки масовості продажу та специфіці пропонованих товарів. Це привело до різкого збільшення обсягу собівартості реалізованої продукції, що обумовлено, насамперед, зростанням цін на закуповувані товари (через валютні коливання).

Адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати залежать не від обсягів діяльності підприємства, а від його спеціалізації та специфіки роботи. Їх неможливо спрогнозувати, спираючись на загальну інформацію, і їх частка в загальних операційних витратах у більшості

підприємств невелика. Зазвичай вони мають постійний характер та розраховуються, виходячи з організаційних потреб кожного конкретного підприємства. Враховуючи ці фактори, подальший окремий аналіз їх динаміки можна вважати недоцільним.

Результатом операційної діяльності є операційний прибуток (збиток), який підводить перший підсумок ефективності операційної діяльності підприємства.

У табл. 2.12 наведено сукупний фінансовий результат до оподаткування підприємств торгівлі України.

Таблиця 2.12
Фінансовий результат до оподаткування підприємств торгівлі України за 2010–2016 рр.

Рік	Показник	Вид економічної діяльності		
		Оптова та роздрібна торгівля, автотранспортними засобами	Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами	Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами
2010	Абсолютне значення, млн грн	616,6	15502,1	-1235,2
2011	Абсолютне значення, млн грн	1744,1	21897,9	-2050,5
2012	Темп приросту, %	182,9	41,3	-66,0
2012	Абсолютне значення, млн грн	1271,0	11555,6	-3218,6
2012	Темп приросту, %	-27,1	-47,2	-57,0
2013	Абсолютне значення, млн грн	-478,6	-2362,7	-3206,2
2013	Темп приросту, %	-137,7	-120,4	0,4
2014	Абсолютне значення, млн грн	-7922,2	-98494,3	-21718,3
2014	Темп приросту, %	-1555,3	-4068,7	-577,4
2015	Абсолютне значення, млн грн	-1823,0	-69738,1	-9003,2
2015	Темп приросту, %	77,0	29,2	58,5
2016	Абсолютне значення, млн грн	4599,2	1975,7	702,1
2016	Темп приросту, %	352,3	102,8	107,8

Джерело: складено автором за [1].

Як виходить з табл. 2.12, жоден вид торговельної діяльності не може показати прийнятних обсягів прибутку. Найгірший результат отримано всіма видами торговельних підприємств у кризовому 2014 р. Загалом, вся галузь

торгівлі, з урахуванням збитків підприємств торгівлі, практично не генерує прибуток, що неприпустимо для галузі, в якій задіяна половина всіх підприємств країни. Це свідчить про вкрай низьку ефективність більшості підприємств та необхідність подальшого покращання управління ефективністю операційної діяльності підприємств торгівлі.

Серед вибіркової сукупності підприємств найбільші темпи приросту фінансових результатів від операційної діяльності у непродовольчих підприємствах спостерігаються протягом кризових 2014–2015 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Темпи приросту фінансових результатів від операційної діяльності вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі (% до попереднього року), 2011–2016 рр.

Рік	Розмір підприємств					
	Великі		Середні		Малі	
	Продовольчі	Непродовольчі		Продовольчі	Непродовольчі	
2011	94,0	229,0	200,0	126,1	-699,0	78,9
2012	-24,9	-44,9	2,1	39,9	46,6	-1035,9
2013	-6,1	-156,7	107,4	78,7	38,4	32,2
2014	85,0	1461,5	31,3	8,5	70,1	6,9
2015	-74,0	107,8	106,4	-335,4	378,0	14,5
2016	-188,9	-5,3	6,8	-10,0	-397,5	55,7

Джерело: складено автором за [79].

Причиною стало різке підвищення цін на непродовольчу продукцію при суттєвій кількості наявних запасів, придбаних за старою ціною. При цьому підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами мають більш стабільні темпи приросту фінансових результатів від операційної діяльності. Проте ці результати залишаються нестабільними, що свідчить про неспроможність більшості підприємств роздрібної торгівлі ефективно функціонувати в умовах, що склалися.

Таким чином, великі підприємства роздрібної торгівлі не лише генерують більшу частину загального доходу, а й мають більш стабільні та прогнозовані тенденції щодо його зростання. При цьому загалом по галузі підприємства торгівлі працюють вкрай незадовільно та з урахуванням частки збиткових підприємств майже не генерують прибутку, що неприпустимо для галузі, в якій задіяна половина підприємств країни. Найбільшу частку в доходах підприємств займає чистий дохід. Інший операційний дохід є несуттєвим та непрогнозованим, він не залежить від обсягів діяльності підприємства і, відповідно, не може стати основою планування ефективності операційної діяльності.

Основним джерелом витрат для будь-якого підприємства роздрібної торгівлі є собівартість реалізованої продукції. Інші елементи операційних витрат можуть займати до 30% загальних витрат підприємства, проте є ситуативними та зумовленими специфікою діяльності підприємства, а не обсягами його діяльності.

Фінансові результати вибірки підприємств торгівлі неоднозначні. Підприємства роздрібної торгівлі непродовольчими товарами мають рекордні темпи приросту фінансових результатів у кризові періоди, проте підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами мають більш стабільні темпи приросту протягом усього аналітичного періоду.

2.2. Динаміка показників ефективності операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі України

Дослідження показників ефективності операційної діяльності підприємства дає змогу визначити шляхи для подальшого його розвитку, виявити існуючі проблеми, а також попередити можливі негативні наслідки на підприємстві.

Головним показником ефективності операційної діяльності є рентабельність операційної діяльності. Найгірші показники рентабельності

операційної діяльності практично у всіх підприємств припадають на 2014 р. (табл. 2.14). Роздрібна торгівля показує найнижчі загальні показники рентабельності. Найменшими показниками рентабельності операційної діяльності характеризуються середні підприємства роздрібної торгівлі. Натомість великі підприємства роздрібної торгівлі мають доволі високі показники рентабельності порівняно зі своєю групою.

Таблиця 2.14

Рентабельність операційної діяльності підприємств торгівлі України з розподілом за видами торговельної діяльності та розмірами (%) за 2010–2016 pp.

Рік	Вид економічної діяльності та розмір підприємств								
	Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами			Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами			Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами		
	Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі
2010	8,6	20,8	1,1	7,4	14,2	6,7	14,2	1,7	-4,2
2011	12,2	30,4	16,5	12,0	20,0	12,8	12,5	0,5	2,7
2012	23,7	28,3	7,6	12,5	15,0	9,2	9,9	2,3	3,6
2013	19,9	18,0	6,0	21,8	10,2	7,6	8,6	1,5	-5,0
2014	24,8	1,6	-43,8	-1,0	-12,9	-30,5	-1,6	-14,0	-11,9
2015	49,4	22,0	-16,5	-1,8	92,7	-8,1	11,0	-1,1	-4,2
2016	78,8	44,5	12,3	16,7	17,5	10,2	16,6	12,5	-0,4

Джерело: складено автором за [1].

Найнижчі середні показники рентабельності характерні для малих підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами (табл. 2.15). Натомість великі підприємства відрізняються як найбільшими показниками рентабельності (непродовольчі товари), так і найбільш стабільною динамікою (продовольчі товари). Причиною такого явища є нестабільність результатів діяльності малих підприємств через відносно невеликий обсяг реалізації та високі постійні витрати. Проте наявний рівень рентабельності все одно є незадовільним, і гостро постає проблема підвищення рентабельності операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.15

Рентабельність операційної діяльності вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі (%) за 2010–2016 рр.

Рік	Розмір підприємств					
	Великі		Середні		Малі	
	Продовольчі	Непродовольчі		Продовольчі	Непродовольчі	
2010	3,3	-1,3	0,2	-13,5	0,8	-5,9
2011	4,4	1,6	2,4	3,1	-4,4	-1,2
2012	2,6	0,9	1,7	3,6	-2,6	-13,6
2013	2,1	-0,5	2,6	5,4	-1,7	-11,0
2014	3,3	4,7	2,6	6,0	-0,6	-13,3
2015	0,7	7,8	4,0	-8,9	1,4	-18,0
2016	-0,6	6,1	3,8	-8,9	-4,1	-8,5

Джерело: складено автором за [79].

Якщо рівень рентабельності показує ефективність роботи підприємства в цілому, то для оцінки ефективності окремих складових активів та капіталу підприємства часто використовуються показники оборотності. Найбільш високі показники оборотності традиційно притаманні роздрібній торгівлі, оскільки ці підприємства працюють безпосередньо з кінцевим споживачем, а отже, мають менші обсяги обороту та швидший термін реалізації товарів. Проте кризові явища в економіці 2014–2015 рр. призвели до зростання у півтори рази термінів реалізації товарів (табл. 2.16). Зменшення оборотності кредиторської заборгованості відбулося як наслідок більш жорсткої кредитної політики підприємств роздрібної торгівлі, які були вимушенні нав'язувати менш вигідні умови для постачальника, щоб зберегти необхідний підприємству обсяг обороту та прибутку. Також більш жорстка політика стосовно дебіторської заборгованості привела до прискорення обертання дебіторської заборгованості, що дало змогу підприємствам отримати додаткові кошти для фінансування своєї діяльності в кризових умовах.

Зростання терміну оборотності запасів виникло як наслідок суттєвого здорожчання продукції, що закуповується. Той самий обсяг товарних запасів вимагає на своє формування більше коштів, а попит зменшується через втрату платоспроможності покупцями.

Таблиця 2.16

Коефіцієнти оборотності активів та капіталу підприємств торгівлі України за 2012–2016 рр.

Рік	Коефіцієнт оборотності		
	кредиторської заборгованості	дебіторської заборгованості	Запасів
2012	3,3	6,0	9,1
2013	3,3	6,1	8,8
2014	2,5	6,7	7,1
2015	2,5	7,2	6,1
2016	2,7	7,2	6,2

Джерело: складено автором за [1].

Середні показники оборотності запасів вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі майже не змінилися з 2010 р. (табл. 2.17). Виняток становлять лише великі підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Специфіка товарів таких магазинів приводить до порівняно більшого коефіцієнта оборотності, а значні фінансові ресурси великих підприємств дали їм змогу розпочати стрімке прискорення обороту запасів після кризи на ринку.

Дебіторська заборгованість, яка не сплачується підприємству, зменшує його прибутки та може стати причиною банкрутства. Тому оцінка оборотності дебіторської заборгованості не менш важлива в системі оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.17

Коефіцієнти оборотності запасів вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі за 2010–2016 рр.

Рік	Коефіцієнт оборотності					
	Великі		Середні		Малі	
	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі
2010	8,8	3,6	7,5	4,2	8,4	2,8
2011	9,1	4,0	7,0	4,9	9,6	3,5
2012	9,1	3,5	6,0	3,8	7,7	4,2
2013	8,8	2,8	6,8	3,8	7,0	5,6
2014	8,0	3,3	7,2	3,3	6,5	3,7
2015	15,0	3,1	7,3	5,6	6,1	3,4
2016	26,7	3,0	8,5	5,6	8,5	3,1

Джерело: складено автором за [79].

Підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами мають значні коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості, що спричинено вкрай малим її обсягом (табл. 2.18). Ця тенденція характерна для всіх підприємств торгівлі продовольчими товарами.

Таблиця 2.18

Коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі за 2010–2016 рр.

Рік	Розмір підприємства					
	Великі		Середні		Малі	
	Продово- льчі	Непродово- льчі	Продово- льчі	Непродово- льчі	Продово- льчі	Непродово- льчі
2010	24,6	89,5	39,6	11,9	30,4	2,3
2011	31,1	139,5	28,0	15,5	233,4	2,5
2012	41,8	81,7	28,3	28,6	576,3	12,4
2013	34,6	36,0	30,8	15,9	601,2	10,9
2014	40,8	15,7	38,0	8,4	1132,0	7,8
2015	21,1	18,6	25,5	5,3	241,7	10,3
2016	23,5	30,7	16,7	5,3	127,4	11,2

Джерело: складено автором за [79].

Натомість малі та середні підприємства роздрібної торгівлі непродовольчими товарами мають найменші коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості. Як і у випадку з оборотністю товарних запасів, передусім, це спричинено відносно невеликими обсягами товарообороту.

Для більшості підприємств рекордні значення оборотності дебіторської заборгованості припадають на 2014 р., коли підприємства були вимушенні вести більш жорстку кредитну політику в умовах катастрофічної нестачі ресурсів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів дає змогу оцінити загальний стан ефективності операційної діяльності на підприємстві (табл. 2.19).

Таблиця 2.19
Коефіцієнти оборотності оборотних активів вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі за 2010–2016 рр.

Рік	Розмір підприємства					
	Великі		Середні		Малі	
	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі
2010	4,1	3,7	6,7	3,2	6,0	0,8
2011	4,5	4,0	4,2	3,9	8,8	1,0
2012	4,7	3,9	4,0	3,6	7,8	0,4
2013	4,6	3,2	5,1	3,4	7,7	0,4
2014	4,7	3,0	4,6	2,1	7,4	0,3
2015	4,8	2,6	4,3	1,6	6,8	1,2
2016	4,4	2,8	4,5	1,6	6,2	1,2

Джерело: складено автором за [79].

Аналогічно попереднім показникам, найбільші значення притаманні підприємствам роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Значення коефіцієнтів оборотності схожі на аналогічні коефіцієнти оборотності запасів, оскільки саме вони займають більшу частку в структурі оборотних активів підприємств роздрібної торгівлі незалежно від спеціалізації.

Малі підприємства роздрібної торгівлі непродовольчими товарами мають найменші коефіцієнти оборотності оборотних активів. У кризовий 2014 р. середній коефіцієнт сягав значення 0,3, що свідчить про суттєві проблеми таких підприємств з реалізацією товарів та інкасацією дебіторської заборгованості через стрімке зменшення попиту на свої товари. Високі показники оборотності кредиторської заборгованості дозволяють фінансувати більший обсяг товарообороту підприємства (табл. 2.20). Найбільші показники оборотності кредиторської заборгованості характерні для середніх підприємств роздрібної торгівлі. Щодо малих підприємств, то низькі показники оборотності пов'язані з недостатнім розміром товарообороту. В той же час великі мають відносно значні розміри кредиторських зобов'язань, оскільки кредитування подібних підприємств менш ризиковане. Також часто великі підприємства, будучи єдиними підприємствами на ринку, здатними реалізувати значний обсяг одноманітної продукції, нав'язують виробникам та посередникам умови товарного кредиту замість викупу товару, що також збільшує обсяги кредиторських зобов'язань цих підприємств і погіршує умови діяльності своїх партнерів.

Таблиця 2.20

Коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі за 2010–2016 рр.

Рік	Розмір підприємства					
	Великі	Середні	Малі	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі
2010	5,2	3,4	13,1	21,8	6,0	1,0
2011	5,0	4,0	9,2	11,9	5,8	1,1
2012	4,9	3,2	7,6	11,4	5,1	3,0
2013	5,1	2,4	7,3	5,7	4,7	2,3
2014	4,7	2,6	7,8	3,1	3,8	2,5
2015	4,1	2,7	8,4	1,8	3,3	1,6
2016	10,5	2,7	8,0	1,8	3,5	1,7

Джерело: складено автором за [79].

Узагальнюючим показником ефективності операційної діяльності є період операційного циклу (табл. 2.21).

Таблиця 2.21
Тривалість операційного циклу вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі (дні) за 2010–2016 рр.

Рік	Розмір підприємства					
	Великі		Середні		Малі	
	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі
2010	56	104	58	117	55	285
2011	51	92	65	97	39	251
2012	49	109	73	109	48	115
2013	52	139	65	119	52	98
2014	54	133	60	151	56	143
2015	60	135	64	133	61	141
2016	29	133	64	133	46	148

Джерело: складено автором за [79].

Максимальна тривалість операційного циклу, відповідно з визначеними раніше показниками оборотності, характерна для підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами. При цьому тривалість практично не залежить від розміру підприємства. Найбільший термін операційного циклу припадає на 2014 р.

Підприємствам роздрібної торгівлі продовольчими товарами притаманна вдвічі менша тривалість операційного циклу порівняно з підприємствами торгівлі непродовольчими товарами. Це пов'язано не лише зі специфікою товарів, більшість, з яких потрібно реалізовувати у якнайкоротший термін, а й з пріоритетністю попиту на цей товар у покупців, у яких з 2014 р. суттєво знизилася платоспроможність. Також для підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами характерний мінімальний розмір дебіторської заборгованості та низький обсяг товарних

запасів порівняно з підприємствами роздрібної торгівлі непродовольчими товарами.

Головним показником ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі нами визначено СПОДФА. Проте він може потребувати деталізації показниками різних напрямів оцінювання (табл. 2.22).

Таблиця 2.22
Динаміка показників ефективності операційної діяльності вибіркової сукупності малих підприємств роздрібної торгівлі за 2010–2016 рр.

Показники	Рік						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продовольчі							
СПОДФА (тис. грн)	151,7	-57,4	-5,8	33,2	66,9	128,8	-21,0
Продуктивність праці (тис. грн/чол.)	85,2	99,0	93,1	84,5	93,9	105,5	109,6
Рентабельність обор. актив (%)	5,8	-32,5	-20,5	-13,1	-4,1	9,6	0,0
Рентабельність обороту (%)	0,9	-4,6	-2,6	-1,7	-0,6	1,4	-4,3
Продуктивність операційних витрат (коef.)	0,93	0,95	0,97	0,98	0,99	1,01	0,96
Фондовіддача (коef.)	4,6	5,4	4,7	5,0	5,1	5,6	6,2
Рентабельність операційних витрат (%)	0,8	-4,4	-2,6	-1,7	-0,6	1,4	-4,1
Середній рівень маржинального прибутку (%)	0,9	-4,6	-2,6	-1,7	-0,6	1,4	-4,3
Непродовольчі							
СПОДФА (тис. грн)	6,6	196,3	514,3	-	-	218,7	20,1
Продуктивність праці (тис. грн/чол.)	92,6	96,8	92,2	103,3	117,7	103,1	111,5
Рентабельність обор. актив. (%)	-5,7	-1,0	-7,3	-5,1	-4,6	-29,3	0,0
Рентабельність обороту (%)	-7,0	-1,3	-16,7	-12,8	-17,7	-24,6	-10,5
Продуктивність операційних витрат (коef.)	0,84	0,92	0,81	0,86	0,75	0,73	0,81
Фондовіддача (коef.)	3,29	4,73	4,74	2,16	1,66	0,45	0,46
Рентабельність операційних витрат (%)	-5,90	-1,22	13,62	10,98	13,32	18,02	-8,51
Середній рівень маржинального прибутку (%)	-6,99	-1,32	16,74	12,82	17,73	24,64	10,53

Джерело: складено автором за [79].

Спостерігається негативна тенденція зменшення СПОДФА вибірки підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами. В 2016 р. середній збиток за СПОДФА становив -21 тис. грн. Разом з цим, середній рівень

СПОДФА протягом всього досліджуваного періоду є нестабільним. Натомість підприємства роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, хоч і показали в середньому збиток у 2012–2015 рр., проте в 2016 р. спостерігається тенденція до зростання СПОДФА та її позитивне значення. Продуктивність праці має стійку тенденцію до зростання. Пов'язано це передусім зі збільшенням навантаження на персонал та оптимізацією бізнес-процесів на підприємствах.

Натомість середні підприємства роздрібної торгівлі мають позитивні значення СПОДФА в більшості періодів (табл. 2.23).

Продуктивність праці персоналу середніх підприємств роздрібної торгівлі в рази вища за аналогічні малі підприємства. Насамперед, це пов'язано з необхідністю обслуговувати великі фізичні обсяги продажів і, відповідно, вибудовувати належну організаційну систему продаж. Продуктивність праці характеризується значно суттєвішим зростанням. Проте це також зумовлено суттєвими обсягами скорочення персоналу та збільшенням навантаження на тих, хто лишився. З іншого боку, таке зростання свідчить про наявність на подібних підприємствах значного незадіянного резерву персоналу, який може бути використаний для реалізації підприємством додаткового обсягу товарообороту за умов належної організації бізнес-процесів та мотивації персоналу.

Рентабельність обороту протягом більшості періодів задовільна. Лише в останні два роки аналізованого періоду вона була від'ємною у підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, що стало наслідком постійного зниження купівельної спроможності населення та зростання витрат.

Таблиця 2.23

Динаміка показників ефективності операційної діяльності вибіркової сукупності середніх підприємств роздрібної торгівлі за 2010–2016 pp.

Показник	Рік						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продовольчі							
СПОДФА (тис. грн)	823,4	2520,0	2783,6	5007,0	7080,3	11493,0	12392,9
Продуктивність праці (тис. грн/чол.)	264,2	359,9	414,6	482,6	587,5	813,3	1047,4
Рентабель. обор. актив. (%)	1,5	10,1	6,9	13,3	12,0	16,7	0,0
Рентабель. обороту (%)	0,2	2,4	1,7	2,6	2,6	3,9	3,7
Продуктивність операційних витрат (коef.)	0,98	1,00	1,00	1,01	1,01	1,01	1,02
Фондовіддача (коef.)	7,0	8,4	7,6	6,6	7,0	9,4	11,0
Рентабельність операційних витрат (%)	0,2	2,4	1,7	2,6	2,6	4,0	3,8
Середній рівень маржинального прибутку (%)	0,2	2,4	1,7	2,6	2,6	3,9	3,7
Непродовольчі							
СПОДФА (тис. грн)	11029,4	6652,3	8433,3	13282,9	14201,7	21063,4	23642,4
Продуктивність праці (тис. грн/чол.)	333,4	507,6	559,1	609,4	602,8	775,9	893,1
Рентабель. обор. актив. (%)	-55,1	11,7	12,5	17,5	11,8	-22,2	0,0
Рентабель обороту (%)	-17,4	3,0	3,5	5,1	5,7	-14,2	-14,2
Продуктивність операційних витрат (коef.)	0,78	1,02	1,03	1,05	1,05	0,62	0,62
Фондовіддача (коef.)	6,90	11,82	13,03	8,61	9,77	11,63	11,47
Рентабельність операційних витрат (%)	-13,55	3,06	3,58	5,40	5,97	-8,87	-8,87
Середній рівень маржинального прибутку (%)	-17,41	2,98	3,46	5,14	5,68	-14,19	-14,19

Джерело: складено автором за [79].

Рівень доданої вартості менший, ніж у малих підприємств, у середньому становить 15–25% та несуттєво змінюється протягом досліджуваного періоду. Значні обсяги товарообороту дозволяють підприємствам бути прибутковими та показувати кращу ефективність, ніж аналогічні малі підприємства.

Рівень чистого прибутку у доданій вартості не має чіткої тенденції як у малих, так і у середніх підприємств через збитковість більшої їх частини. Проте у середніх підприємств в періоди прибутковості цей рівень сягає 23,5%, проте причиною цього переважно є зростання цін на вже закуплені товари.

Великі підприємства роздрібної торгівлі характеризуються найбільшим обсягом СПОДФА (табл. 2.24).

Таблиця 2.24
Динаміка показників ефективності операційної діяльності вибіркової сукупності великих підприємств роздрібної торгівлі за 2010–2016 рр.

Показники	Рік						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Продовольчі							
СПОДФА (тис. грн)	163629	294316	270075	272025	417698	232761	100992
Продуктивність праці (тис. грн/чол.)	372,8	469,4	556,3	740,4	782,6	991,2	994,3
Рентабель. обор. актив. (%)	12,7	19,4	12,2	9,3	14,8	3,3	-2,7
Рентабель. обороту (%)	3,2	4,4	2,6	2,1	3,3	0,7	-0,6
Продуктивність операційних витрат (коef.)	1,00	1,01	0,98	0,98	0,99	0,96	0,95
Фондовіддача (коef.)	15,7	17,1	16,5	19,2	20,1	21,1	38,8
Рентабельність операційних витрат (%)	3,3	4,4	2,6	2,1	3,3	0,7	-0,6
Середній рівень маржинального прибутку (%)	3,2	4,4	2,6	2,1	3,3	0,7	-0,6
Непродовольчі							
СПОДФА (тис. грн)	38956	66750	58325	43400	184470	282067	280095
Продуктивність праці (тис. грн/чол.)	474,9	538,8	623,1	582,8	797,2	1031,3	1141,5
Рентабель. обор. актив. (%)	-6,9	4,7	2,2	-3,6	10,1	19,7	16,1
Рентабель. обороту (%)	-1,3	1,6	0,9	-0,5	4,6	7,5	5,8
Продуктивність операційних витрат (коef.)	0,96	0,97	0,99	0,99	1,03	1,05	1,05
Фондовіддача (коef.)	3,27	3,84	3,83	3,90	5,44	6,05	6,98
Рентабельність операційних витрат (%)	-1,28	1,60	0,87	-0,50	4,71	7,84	6,09
Середній рівень маржинального прибутку (%)	-1,33	1,65	0,88	-0,50	4,56	7,48	5,82

Джерело: складено автором за [79].

Продуктивність праці зростає втричі протягом дослідженого періоду та сягає майже мільйона гривень товарообороту на людину. Значна управлінська структура, необхідна для функціонування таких підприємств, інколи призводить до завищення рівня операційних витрат та, як наслідок, незадовільних показників рентабельності обороту.

На підприємствах усіх розмірів зростання продуктивності праці зумовлено насамперед скороченням персоналу. Проте це свідчить про наявність на таких підприємствах незалученого потенціалу персоналу, який може генерувати додаткові обсяги товарообороту при належній організації бізнес-процесів на підприємствах та мотивації персоналу.

Адміністративні витрати підприємства покривають потреби в управлінні його бізнес-процесами. Відповідно, варто враховувати окремо їх вплив на ефективність операційної діяльності підприємства. У зв'язку з цим доцільно окремо обраховувати коефіцієнт координації адміністративних витрат у співвідношенні в операційних витратах, який показує, скільки операційних витрат формується 1 гривнею адміністративних витрат (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Коефіцієнт координації адміністративних витрат у співвідношенні в операційних витратах видіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі, 2010–2016 pp.

Розмір	Тип	Рік						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Малі	продовольчі	0,133	0,308	0,182	0,199	0,215	0,240	0,194
	непродовольчі	0,152	0,218	0,174	0,141	0,130	0,114	0,145
Середні	продовольчі	0,034	0,043	0,037	0,033	0,032	0,031	0,029
	непродовольчі	0,022	0,032	0,033	0,034	0,036	0,026	0,026
Великі	продовольчі	0,018	0,015	0,014	0,012	0,013	0,020	0,022
	непродовольчі	0,020	0,021	0,021	0,025	0,019	0,019	0,019

Джерело: складено автором за [79].

Як видно з табл. 2.25, найбільший коефіцієнт координації адміністративних витрат у співвідношенні в операційних витратах мають малі підприємства роздрібної торгівлі. Це спричинено малими обсягами діяльності таких підприємств і, як наслідок, неможливістю використання у повному обсязі потенціалу операційної діяльності через наявність неефективних бізнес-процесів.

Ще одним фактором є низька якість менеджменту на таких підприємствах, оскільки організаційно-ієрархічна структура на них зазвичай має умовний характер, що призводить до невідповідності кваліфікації працівника займаній посаді.

Натомість середні та великі підприємства за рахунок значних обсягів товарообороту здатні більшою мірою реалізувати свій потенціал операційної діяльності. А налагоджена та чітко прописана організаційна структура і значний обсяг фінансових можливостей таких підприємств дозволяє злучити кваліфікований персонал, який коштує дорожче, ніж аналогічний на малих підприємствах, проте при перерахунку на обсяг обслуговуваних ним витрат виходить дешевше. Для великих підприємств характерний ще менший коефіцієнт координації адміністративних витрат у співвідношенні в операційних витратах. Проте ця різниця несуттєва порівняно з аналогічним показником середніх підприємств торгівлі.

Таким чином, визначено, що підприємствам роздрібної торгівлі залежно від специфіки діяльності притаманні певні особливості при оцінці ефективності операційної діяльності. Основною з них є відносно більші темпи оборотності у підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Ця особливість формується низкою факторів, а саме:

- специфікою товару, яка вимагає реалізовувати товар якнайшвидше, через неможливість тривалого зберігання більшості видів цього товару та зменшує рівень товарних запасів;
- пріоритетність витрат на продовольчі товари у населення через зниження купівельної спроможності;

- підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами мають відносно найменший обсяг дебіторської заборгованості.

Кризовий стан на ринку та тотальне зниження платоспроможності покупців у 2014 р. призвели до суттєвого розриву між показниками оборотності підприємств роздрібної торгівлі різної спеціалізації. У випадку торгівлі непродовольчими товарами тривалість операційного циклу може сягати 150 днів, у той час як для підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами ця тривалість вдвічі менша.

Головний показник ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі СПОДФА має найгірше значення у малих підприємств. Більшість з них мають від'ємний даний показник, що свідчить про переважання операційних витрат над сумою доходу та амортизації. Це може привести до нестачі оборотних коштів під час діяльності підприємства і, як наслідок, банкрутства.

Великі підприємства мають найбільший номінальний рівень СПОДФА та найвищий показник досягнення його цільового рівня, проте середні підприємства характеризуються більш стабільним рівнем досягнення цільового рівня СПОДФА, що є вирішальним в довгостроковій перспективі.

Усі підприємства роздрібної торгівлі мають достатній рівень маржинального прибутку, проте малі підприємства залишаються збитковими через неможливість досягти необхідного обсягу обороту, при якому сума маржинального прибутку буде перекривати операційні витрати, не пов'язані безпосередньо з обсягами реалізації товарів.

2.3. Оцінка основних факторів, що визначали ефективність операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі України

Підприємства роздрібної торгівлі під час здійснення своєї діяльності прямо чи опосередковано зазнають впливу безлічі факторів.

Для ефективного функціонування підприємства гостро постає питання визначення сукупності основних факторів впливу та оцінки ступеня впливу кожного з них для найбільш оптимального розподілу обмежених ресурсів.

Усі фактори, що впливають на результат операційної діяльності підприємства торгівлі, можна поділити на дві основні групи: фактори макрорівня та фактори мікрорівня.

До першої групи належать фактори зовнішнього середовища підприємства, ефект від впливу яких прямо не виражається. Проте вони впливають на всі аспекти діяльності підприємства, що в результаті може привести до значних змін. Підприємство не має можливості впливати на ці фактори, проте їх регулярний аналіз дозволить вжити необхідних заходів для упередження змін умов провадження своєї діяльності та своєчасної адаптації. Ці фактори єдині для кожного, без винятку, підприємства торгівлі та через свій непрямий вплив мають одинаковий ефект для всіх підприємств торгівлі. За допомогою інформаційних технологій Exel, нами проведено кореляційний аналіз впливу низки основних факторів макросередовища на рівень товарообороту підприємств торгівлі в Україні (табл. 2.26).

Кореляційний аналіз показав суттєву пряму залежність обсягу товарообороту від всіх показників, крім доходів населення від власності. Причиною цього є непостійність таких доходів та їх мала частка в загальному обсягу доходів населення. Найбільша пряма кореляція спостерігається з рівнем ВВП та обсягом середньої заробітної плати. Значне зростання заробітної плати за останні роки та перспективи її подальшого зростання дають привід підприємствам торгівлі розраховувати на суттєве зростання товарообороту в майбутньому.

Таблиця 2.26

Кореляційний аналіз залежності обсягу товарообороту підприємств торгівлі
України від зміни основних факторів макросередовища (коєфіцієнти)

Показники	Обсяг реалізації в торгівлі	ВВП	Доходи населення	Витрати населення	Обсяг імпорту	Середня зарплата	Обсяг зарплати	Прибуток та змішаний дохід	Доходи від власності	Соціальна допомога
Обсяг реалізації в торгівлі	1,00									
ВВП	0,98	1,00								
Доходи населення	0,93	0,97	1,00							
Витрати населення	0,94	0,98	1,00	1,00						
Обсяг імпорту	-	0,75	0,63	0,66	1,00					
Середня зарплата	0,97	0,99	0,99	0,99	0,72	1,00				
Обсяг зарплати	0,90	0,95	1,00	0,99	0,60	0,97	1,00			
Прибуток та змішаний дохід	0,97	0,99	0,96	0,97	0,74	0,98	0,93	1,00		
Доходи від власності	0,24	0,37	0,53	0,52	0,01	0,43	0,59	0,34	1,00	
Соціальна допомога	0,90	0,93	0,98	0,97	0,55	0,95	0,98	0,91	0,50	1,00

Джерело: складено автором за [79].

Менша обернена кореляція на залежність обсягу товарообороту прослідковується з обсягами імпорту в Україну. Зростання частки імпортних товарів на ринку призводить до зростання середніх цін, зменшення купівельної спроможності населення та вимушеного зменшення маржинального прибутку підприємств з даних товарів. Враховуючи суттєві валютні коливання останніх років, значна частка імпортованих товарів може підривати купівельну здатність населення та привести до банкрутства окремих підприємств.

До факторів мікросередовища належать усі чинники, що безпосередньо задіяні в роботі підприємства (табл. 2.27). Зазвичай підприємство має повний контроль над цими факторами та комбінує їх, виходячи зі своїх потреб. Відповідно, оскільки кожне підприємство має особливу комбінацію ресурсів, це призводить до унікального набору факторів впливу на результат операційної діяльності на кожному підприємстві. Методом ланцюгових підстановок нами визначено вплив кожного фактору на результативний показник операційної діяльності – операційний прибуток. Зазначені коефіцієнти показують, на скільки відсотків зміниться операційний прибуток із залежністю при зміні обсягу фактору на 1%.

Таблиця 2.27

Факторний аналіз залежності зміни операційного прибутку вибірки підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами від зміни його складових з розподілом за розмірами підприємств (коефіцієнти пропорційності зміни) за 2010–2016 pp.

Показники	Рік						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Малі підприємства							
Чистий дохід	14,3	75,5	6,0	7,8	5,6	4,1	9,5
Собівартість	-8,6	-44,5	-4,0	-5,4	-4,0	-2,9	-6,6
Інші операційні доходи	1,6	5,1	0,4	0,3	0,9	0,5	1,2
Адміністративні витрати	-2,2	-14,6	-1,1	-1,1	-0,9	-0,6	-1,5
Витрати на збут	-1,9	-13,6	-1,5	-2,1	-2,1	-0,4	-1,0
Інші операційні витрати	-4,3	-8,9	-0,8	-0,5	-0,5	-1,7	-2,6
Середні підприємства							
Чистий дохід	5,7	33,5	28,9	19,4	17,6	7,0	7,0
Собівартість	-5,1	-25,6	-21,6	-14,6	-13,3	-5,4	-5,4
Інші операційні доходи	0,6	0,2	0,0	0,1	0,1	3,2	3,2
Адміністративні витрати	-0,2	-1,0	-0,9	-0,6	-0,6	-0,3	-0,3
Витрати на збут	-0,1	-0,6	-0,9	-0,8	-0,7	-0,3	-0,3
Інші операційні витрати	-2,0	-5,5	-4,6	-2,6	-2,1	-5,3	-5,3
Великі підприємства							
Чистий дохід	75,3	60,7	113,5	198,5	21,9	13,4	17,2
Собівартість	-60,0	-45,7	-82,9	-140,2	-16,4	-9,9	-12,9
Інші операційні доходи	1,8	2,7	2,1	1,0	0,3	0,4	0,2
Адміністративні витрати	-1,5	-1,3	-2,4	-4,9	-0,4	-0,2	-0,3
Витрати на збут	-15,9	-13,0	-27,4	-52,9	-3,8	-2,3	-3,1
Інші операційні витрати	-0,7	-2,3	-2,0	-2,6	-0,6	-0,3	-0,1

Джерело: складено автором за [1].

Отже, незалежно від розміру підприємства роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, основними факторами впливу на операційний прибуток є обсяг чистого доходу та собівартість реалізованої продукції. Періодично, суттєво впливають витрати на збут. Для малих підприємств також є характерним суттєвий вплив на обсяг операційного прибутку адміністративних витрат. Проте такий вплив пояснюється незбалансованою структурою витрат на більшості малих підприємств.

На підприємствах роздрібної торгівлі продовольчими товарами ситуація аналогічна (табл. 2.28). Проте обсяг чистого доходу та собівартості продукції набагато сильніше впливає на обсяг операційного прибутку.

Таблиця 2.28

Факторний аналіз залежності зміни операційного прибутку вибірки підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами від зміни його складових з розподілом за розмірами підприємств (коефіцієнти пропорційності зміни) за 2010–2016 pp.

Показники	Рік						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Малі підприємства							
Чистий дохід	114,2	21,8	37,8	58,8	178,3	70,7	23,1
Собівартість	-83,8	-14,6	-27,3	-41,9	-125,9	-48,2	-16,0
Інші операційні доходи	9,8	0,1	0,0	0,4	0,2	0,1	0,0
Адміністративні витрати	-14,4	-5,4	-6,0	-10,0	-31,8	-13,5	-3,9
Витрати на збут	-17,4	-2,8	-4,9	-7,7	-21,0	-7,6	-4,2
Інші операційні витрати	-7,4	-0,1	-0,7	-0,6	-0,8	-0,6	0,0
Середні підприємства							
Чистий дохід	458,4	41,7	58,2	38,6	38,7	25,6	27,2
Собівартість	-388,7	-34,9	-48,1	-32,2	-31,9	-21,1	-23,0
Інші операційні доходи	12,1	1,2	0,8	0,5	0,5	0,7	0,5
Адміністративні витрати	-15,5	-1,7	-2,1	-1,2	-1,2	-0,8	-0,8
Витрати на збут	-49,2	-4,1	-7,0	-4,0	-4,0	-2,3	-2,3
Інші операційні витрати	-13,4	-1,1	-0,9	-0,6	-1,0	-1,1	-0,5
Великі підприємства							
Чистий дохід	30,8	22,8	37,8	47,5	29,9	144,8	163,9
Собівартість	-26,5	-18,9	-31,1	-39,8	-24,3	-117,9	-134,2
Інші операційні доходи	0,9	0,9	1,6	1,8	1,2	6,7	7,7
Адміністративні витрати	-0,5	-0,3	-0,5	-0,6	-0,4	-2,9	-3,7
Витрати на збут	-3,5	-3,1	-6,1	-7,5	-4,5	-24,6	-29,3
Інші операційні витрати	-0,1	-0,4	-0,6	-0,5	-0,9	-5,1	-5,5

Джерело: складено автором за [79].

Основним видом операційної діяльності підприємства торгівлі є реалізація товарів. Проте разом зі збільшенням обсягів товарообороту зростають також і змінні витрати. Щоб оцінити ступінь впливу збільшення обсягів товарообороту на зростання прибутку, використовується коефіцієнт операційного левериджу, що показує відношення між постійними та змінними витратами і тим самим показує можливий ефект від зростання товарообороту (табл. 2.29).

Найнижчі значення коефіцієнта операційного левериджу характерні для підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами завдяки високим темпам обороту і як результат завищеним обсягам змінних витрат.

Таблиця 2.29

Коефіцієнт операційного левериджу для вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі за 2010–2016 pp.

Рік	Розмір підприємств					
	Великі		Середні		Малі	
	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі	Продовольчі	Непродовольчі
2010	0,16	0,30	0,20	0,44	0,47	0,98
2011	0,20	0,36	0,20	0,28	0,57	0,84
2012	0,24	0,38	0,21	0,30	0,42	0,85
2013	0,22	0,43	0,18	0,27	0,44	0,69
2014	0,24	0,29	0,20	0,25	0,43	0,88
2015	0,28	0,29	0,20	1,10	0,45	0,94
2016	0,29	0,28	0,16	1,10	0,51	0,78

Джерело: складено автором за [79].

Натомість окремі підприємства роздрібної торгівлі непродовольчими товарами мають переважання постійних витрат над змінними, що призводить до суттєвої чутливості операційного прибутку до зміни обсягів товарообороту. Така велика чутливість може призвести до збитковості

підприємства у разі навіть незначних коливань, що неприпустимо в сучасних мінливих умовах.

Проте такі високі коефіцієнти характерні лише для малих та частково середніх підприємств. Великі підприємства завдяки значним обсягам своєї діяльності мають невелику різницю коефіцієнта операційного левериджу між підприємствами різної спеціалізації.

Узагальнюючим показником ефективності підприємства роздрібної торгівлі є тривалість операційного циклу. Відповідно, для прийняття раціональних рішень необхідно знати про вплив окремих факторів на тривалість операційного циклу. Основними факторами є обсяг запасів, дебіторської заборгованості та товарообороту. Обсяг витрат на собівартість продукції в цьому випадку є похідною від обсягу товарообороту, тому окремо виділяти цей фактор вважаємо недоречним (табл. 2.30).

Визначено, що для більшості підприємств на тривалість операційного циклу найбільше впливає обсяг запасів. Натомість, дебіторська заборгованість найменше впливає на тривалість операційного циклу, і для великих підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами такий вплив практично відсутній. Це спричинено тим, що для підприємств роздрібної торгівлі характерний дуже низький рівень дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.30

Факторний аналіз зміни тривалості операційного циклу вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі від зміни обсягу його складових (коєфіцієнти пропорційності зміни) за 2010–2016 рр.

Підприємства	Фактори	Рік						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Малі	Продовольчі	Запаси	0,78	0,96	0,99	1,00	1,00	0,98
		Дебіторська заборгованість	0,22	0,04	0,01	0,00	0,00	0,02
	Непродовольчі	Запаси	0,45	0,42	0,75	0,66	0,68	0,75
		Дебіторська заборгованість	0,55	0,58	0,25	0,34	0,32	0,25
Середні	Продовольчі	Запаси	0,77	0,80	0,83	0,82	0,84	0,78
		Дебіторська заборгованість	0,23	0,20	0,17	0,18	0,16	0,22
	Непродовольчі	Запаси	0,74	0,76	0,88	0,81	0,72	0,49
		Дебіторська заборгованість	0,26	0,24	0,12	0,19	0,28	0,51
Великі	Продовольчі	Запаси	0,74	0,77	0,82	0,80	0,84	0,71
		Дебіторська заборгованість	0,26	0,23	0,18	0,20	0,16	0,29
	Непродовольчі	Запаси	0,96	0,97	0,96	0,93	0,83	0,86
		Дебіторська заборгованість	0,04	0,03	0,04	0,07	0,17	0,14

Джерело: складено автором за [79].

Нами здійснено ранжування факторів впливу на рівень ефективності діяльності підприємства відповідно до ступеня впливу кожного фактору та рівня їх дії (табл. 2.31).

Таким чином, на підприємствах роздрібної торгівлі на процес їх діяльності впливає безліч факторів. Фактори макрорівня єдині для всіх підприємств торгівлі і не піддаються впливу на них з боку підприємства. Єдиним джерелом управління ними є їх прогнозування для подальшої адаптації.

Фактори мікросередовища об'єднують всю сукупність компонентів, задіяніх у процесі діяльності підприємства. Важливість виявлення основних факторів впливу на підприємстві зумовлена обмеженістю ресурсів

підприємства та неможливістю менеджменту на належному рівні контролювати всі складові операційної діяльності.

Таблиця 2.31

Ранжування факторів впливу на діяльність підприємства роздрібної торгівлі

Фактори макрорівня	Фактори мікрорівня
Суттєвий вплив	
ВВП	Обсяг чистого доходу
Витрати населення	Обсяг собівартості реалізованої продукції
Загальні доходи населення	
Середня заробітна плата	
Загальний обсяг заробітної плати	
Прибуток та змішаний дохід населення	
Обсяг соціальної допомоги, отриманої населенням	
Середній вплив	
Обсяг імпорту	Витрати на збут
Низький вплив	
Доходи від власності	Інші операційні доходи
	Адміністративні витрати
	Інші операційні витрати

Джерело: складено автором.

Рівень доходів та витрат населення першочергово впливає на результати діяльності підприємства роздрібної торгівлі, адже формує купівельну спроможність покупців. Обсяг чистого доходу та собівартість реалізованої продукції є основними внутрішніми факторами підприємства, що впливають на операційний прибуток. Це зумовлено специфікою діяльності підприємств роздрібної торгівлі – високою оборотністю запасів та формуванням товарних запасів шляхом їх закупівлі, а не виробництва.

Висновки до розділу 2

1. Великі підприємства роздрібної торгівлі не лише генерують більшу частину загального доходу, а й мають більш стабільні та прогнозовані тенденції щодо його зростання. При цьому загалом по галузі підприємства торгівлі працюють вкрай незадовільно та з урахуванням частки збиткових

підприємств майже не генерують прибутку, що неприпустимо для галузі, в якій задіяна половина підприємств країни.

2. Найбільшу частку в доходах підприємств займає чистий дохід. Інший операційний дохід є несуттєвим та непрогнозованим, не залежить від обсягів діяльності підприємства і не може бути основою планування ефективності операційної діяльності.

3. Основним джерелом витрат підприємства роздрібної торгівлі є собівартість реалізованої продукції. Інші елементи операційних витрат можуть займати до 30% загальних витрат підприємства, проте є ситуативними та зумовленими специфікою діяльності підприємства, а не обсягами його діяльності.

4. Фінансові результати вибірки підприємств торгівлі неоднозначні. Підприємства роздрібної торгівлі непродовольчими товарами мають рекордні темпи приросту фінансових результатів у кризові періоди, проте підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами мають більш стабільні темпи приросту протягом усього аналітичного періоду.

5. Кризовий стан на ринку та тотальне зниження платоспроможності покупців у 2014 р. привели до суттєвого розриву між показниками оборотності підприємств роздрібної торгівлі різної спеціалізації. У випадку торгівлі непродовольчими товарами тривалість операційного циклу може сягати 150 днів, у той час як для підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами ця тривалість удвічі менша.

6. Головний показник ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі СПОДФА має найгірше значення у малих підприємствах. Більшість з них мають від'ємний фінансовий результат до вирахування амортизації, що свідчить про переважання операційних витрат над сумою доходу та амортизації. Це може привести до нестачі оборотних коштів під час діяльності підприємства і як наслідок банкрутства. Великі підприємства мають найбільший обсяг СПОДФА.

7. Усі підприємства роздрібної торгівлі мають достатній рівень маржинального прибутку, проте малі підприємства лишаються збитковими. Через неможливість досягти необхідного обсягу обороту, при якому сума маржинального прибутку буде перекривати операційні витрати, не пов'язані безпосередньо з обсягами реалізації товарів.

8. На підприємства роздрібної торгівлі в процесі їх діяльності впливає безліч факторів. Серед факторів макрорівня на ефективність операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі найбільше вливали ВВП, обсяг доходів та витрат населення.

9. Серед факторів мікросередовища першочерговий вплив на результати операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі мають обсяг чистого доходу та собівартість реалізованої продукції. Для підприємств торгівлі характерна відносно невелика різниця між обсягами цих двох показників при порівняно великому їх обсягу. Це обумовлено специфікою діяльності підприємств роздрібної торгівлі та високими темпами обороту.

РОЗДІЛ 3

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ
ТОРГІВЛІ**

**3.1. Вдосконалення інформаційного забезпечення управління
ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі**

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно операційної діяльності та якісного контролю за своєчасним їх виконанням на підприємстві має бути раціонально побудоване інформаційне забезпечення управління ефективністю операційної діяльності.

Наразі у науковців немає єдиної думки стосовно визначення сутності інформаційного забезпечення.

Деякі науковці визначають інформаційне забезпечення як інформаційне обслуговування управління [81, с. 67; 82, с. 40]. Інші – як сукупність дій з надання необхідної для управлінської діяльності інформації в зазначене місце на основі певних процедур із заданою періодичністю [83, с. 9].

У загальному трактуванні під інформаційним забезпеченням розуміють наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем [84, с. 260].

Автори низки довідкових видань наводять два підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення [85; 86]: інформаційне забезпечення як інформація, необхідна для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем; інформаційне забезпечення – створення інформаційних умов функціонування системи, забезпечення необхідною інформацією, включення в систему засобів пошуку, отримання, зберігання, накопичення, передавання, обробки інформації, організація банків даних.

Пропонують ототожнювати терміни «інформаційна система» і «система інформаційного забезпечення» І. Бланк та Г. Ситник, визначаючи їх як функціональний комплекс, що забезпечує процес безперервного цілеспрямованого добору відповідних інформативних показників [87].

С. Петренко, Л. Сухарева [88], а також ряд інших дослідників [89] визначають правильну інформаційну систему як сукупність оброблених відомостей про стан об'єктів господарської діяльності, що задовільняють вимоги керуючого блоку.

А. Семенов та В. Набоко під інформаційним забезпеченням управління пропонують розуміти сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів та технологій, що сприяє ефективному проведенню всього процесу управління, в тому числі розробці та реалізації управлінських рішень [90].

Схожу точки зору мають М. Денисенко та І. Колос [91], які поняття системи інформаційного забезпечення управління підприємством тлумачать як сукупність даних, організацію їх введення, обробку, збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавленим особам у зручному для них вигляді.

Власної точки зору щодо розуміння сутності терміну «інформаційне забезпечення» дотримується Т. Безбородова. Дослідниця зазначає, що інформаційне забезпечення – це процес задоволення потреб користувачів в інформації, необхідній для прийняття рішення. Крім того, для здійснення інформаційного забезпечення необхідна наявність відповідної інформаційної системи [92].

Досить вдалим є підхід до визначення сутності інформаційного забезпечення І. Фоміченко [93], який акцентує увагу на тому, що система інформаційного забезпечення являє собою сукупність формально та неформально стандартизованих умов, дій, що забезпечують пошук, збір, групування даних, інформаційну обробку, аналіз, збереження, передання, використання. Система інформаційного забезпечення пов'язує і взаємодоповнює людські та технічні ресурси в справі розуміння, фіксування процесів, що відбуваються в навколошньому світі, і прогнозування їх подальшого розвитку, наслідків прийняття різних рішень.

Враховуючи думки науковців щодо визначення поняття «інформаційне забезпечення» та поняття «управління ефективністю операційної діяльності», автор трактує «інформаційне забезпечення управління ефективністю операційної діяльності» як функціональний комплекс, що забезпечує процес безперервного цілеспрямованого і своєчасного збору відповідних інформативних показників, надання необхідних та достатніх інформаційних показників на відповідні рівні управління для вдосконалення операційної діяльності підприємства з метою постійного підвищення її ефективності.

Незважаючи на те, що сучасні підприємства працюють в еру інформаційних технологій, рівень інформаційного забезпечення підприємств роздрібної торгівлі України лишається незадовільним. Інформація стосовно законодавчого поля, в якому працює підприємство, надходить нерівномірно, непрогнозовано, інколи несвоєчасно та, зазвичай, вимагає пояснень щодо правильного трактування. Статистична інформація має занадто загальний характер. Інформація про конкурентів характеризується своєю неповнотою, та сумнівною достовірністю, а отримання більш детальних даних про них, зазвичай, виходить за рамки законних способів отримання інформації. Інколи недостовірною може бути навіть інформація з власних підрозділів підприємства, оскільки цільові показники можуть «корегуватися» зацікавленими працівниками. Незважаючи на значні досягнення інформаційних технологій, сучасні системи інформаційного забезпечення підприємств торгівлі все ще лишаються недосконалими.

Однією з проблем також є прагнення до максимізації інформованості керівництва про умови діяльності підприємства що, зазвичай, призводить до інформаційної перевантаженості менеджменту. Справа не лише в тому, що інформацію стосовно деяких аспектів діяльності підприємства важко отримати, а й у тому, що деяку інформацію практично неможливо застосувати.

Кожному елементу системи інформаційного забезпечення властиві окремі недоліки), а саме [94, с. 136]: підсистема збору інформації про стан зовнішнього середовища; підсистема збору інформації про внутрішнє

середовище; підсистема інформаційних потоків; інформаційні технології (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Недоліки елементів системи інформаційного забезпечення діяльності підприємства торгівлі

Елемент системи інформаційного забезпечення	Функції елемента системи інформаційного забезпечення	Проблеми функціонування елемента системи інформаційного забезпечення
Підсистема збору інформації про стан зовнішнього середовища	Збирання інформації про стан зовнішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі	Інформація отримується з суттєвим запізненням і, як наслідок, інколи стає неактуальною ще до отримання (статистичні дані); можливі проблеми трактування отриманої інформації (законодавчі акти); неможливість гарантування окремої інформації, отриманої законними методами (інформація про окремі аспекти діяльності конкурентів); недостатність отримуваної інформації через неможливість контролю за її джерелами
Підсистема збору інформації про внутрішнє середовище	Формування масиву інформаційних даних внутрішніх джерел	Найвища достовірність даних, проте все одно не 100% (людський фактор, цілеспрямований маніпулятивний вплив менеджерів на окремі показники для досягнення поставлених перед ними цілей); висока вірогідність отримання зайвої та надлишкової інформації; недостатня деталізація інформації для управлінських потреб за необхідними аспектами (центрів відповідальності, бізнес-процесів, стейкхолдерів)
Підсистема інформаційних потоків	Забезпечення оптимальної циркуляції фізичне переміщення інформації	При збільшенні обсягів діяльності та розростанні структури підприємства зменшується швидкість передання інформації; спотворення інформації під час передання; втрата інформації; надання інформації нецільовим її споживачам
Інформаційні технології	Забезпечення взаємодії сукупності засобів та методів збору, накопичення, переміщення та обробки інформації	Задога висока вартість програмних продуктів для більшості підприємств; невідповідність існуючих програмних продуктів загальним вимогам підприємств до інформаційного забезпечення; незадовільна якість окремих програмних продуктів, що призводить до втрати та/або спотворення інформації під час її передання

Джерело: складено автором.

У складі інформаційного забезпечення підприємства роздрібної торгівлі існує дві основні групи інформаційних показників: показники, що

формуються із зовнішніх джерел; показники, що формуються із внутрішніх джерел.

Інформація із зовнішніх джерел є загальнодоступною та здебільшого безкоштовною для підприємства. Проте, зазвичай, така інформація має загальний характер, низьку оперативність. Також при складанні такої інформації можливі випадкові (помилки під час створення або збору інформації) або спеціальні неточності (маніпуляція звітними даними та фальсифікація звітності).

До показників, що формуються із зовнішніх джерел, І Бланк [95] відносить: показники, що характеризують загальноекономічний розвиток країни; показники, що характеризують кон'юнктуру ринку; показники, що характеризують діяльність контрагентів та конкурентів; нормативно-регулюючі показники.

Система інформаційних показників, що характеризують загальноекономічний розвиток країни, є основою для проведення аналізу і прогнозування умов зовнішнього середовища функціонування підприємства при ухваленні стратегічних рішень. Формування показників цієї групи ґрунтуються на опублікованих даних державної статистики, прогнозних даних органів державного управління, авторитетних економічних інституцій міжнародного, національного рівня та приватного сектора.

До показників макроекономічного розвитку належать: щорічні темпи зростання ВВП та національного доходу; грошові доходи та витрати населення; індекс інфляції.

Ці показники аналізуються щорічно і дають змогу спрогнозувати майбутні зміни на ринку та заздалегідь сформувати необхідні резерви у разі погіршення умов. Така інформація залучається керівництвом та менеджерами, які беруть безпосередню участі у розробці стратегії підприємства. Ці показники можуть використовуватися частіше, ніж раз на рік у разі їх значних непрогнозованих коливань, для поточного коригування стратегії підприємства з метою уникнення кризових явищ.

До показників розвитку торгової галузі можна віднести: обсяг реалізованої продукції, його динаміку; загальну вартість активів підприємств, зокрема оборотних; суму валового прибутку підприємств за операційною діяльністю; індекс цін на продукцію в даному періоді.

Показники ринкової кон'юнктури необхідні для адекватного позиціонування підприємства на ринку в актуальних умовах. До показників пропозиції відносять дані про обсяг пропозиції на відповідні товари в натуральному та вартісному виразі. До показників попиту автор пропонує відносити обсяг та структуру споживання товарів населенням. Також необхідними інформаційними показниками є ціни на окремі товари та їхня динаміка.

Показники розвитку торгової галузі та ринкової кон'юнктури збираються та аналізуються щорічно. Ця інформація збирається та обробляється спільно планово-економічним відділом та відділом маркетингу. На її основі складаються та корегуються плани стосовно просування товарів підприємства на ринку та утримання своєї частки. Визначається актуальна позиція, яку займає підприємство на ринку, та розбіжності між існуючим станом та плановими показниками.

Показники, що характеризують діяльність контрагентів та конкурентів, переважно використовуються для розробки оперативних управлінських рішень. Джерелом формування цих показників є офіційні публікації звітних матеріалів підприємств у пресі та мережі інтернет, відповідні рейтинги, а також платні бізнес-довідки від окремих інформаційних компаній. Їх склад визначається конкретними цілями управління ефективністю операційної діяльності підприємства та формується за потреби.

Джерелом формування нормативно-регулюючих показників є нормативно-правові акти, що ухвалюються різними органами державного управління. Ці показники аналізуються та надаються керівництву у разі зміни нормативно-правових актів, які регламентують діяльність підприємства, або

розширення сфери діяльності і, як наслідок, здійснюється робота в потенційно іншому правовому полі.

Загальний перелік інформаційних показників, що формуються із зовнішніх джерел, наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Інформаційні показники операційної діяльності підприємства, що формуються із зовнішніх джерел

Показники		Інформаційні показники
Показники, що характеризують загальноекономічний розвиток країни	Показники макроекономічного розвитку	Темп зростання ВВП та національного доходу; грошові доходи населення; індекс інфляції
	Показники розвитку торгової галузі	Обсяг реалізованої продукції, його динаміка; загальна вартість активів підприємств; сума валового прибутку підприємств за операційною діяльністю; ставки податку на додану вартість і акцизного збору; індекс цін на продукцію в даному періоді
Показники, що характеризують кон'юнктuru ринку	Показники пропозиції товарів на ринку	Товарний асортимент підприємств на ринку
	Показники попиту	Попит на окремі товарні групи чи товарні позиції
	Ціни	Актуальні ціни на ринку на окремі товарні групи та товарні позиції, їх динаміка
Показники, що характеризують діяльність контрагентів та конкурентів	Постачальники продукції	Умови поставок; ціни на продукцію; можливість та варіанти цінових дисконтів; можливість та варіанти придбання товару в кредит; графік розрахунків з постачальником
	Покупці продукції	Попит на основні товарні групи;
	Конкуренти	рівень цін на підприємствах-конкурентах; цінові дисконти підприємств-конкурентів; фінансовий стан підприємств-конкурентів; умови провадження діяльності підприємств-конкурентів
Нормативно-регулюючі показники	Із взаємодії з покупцями	Нормативно-правові акти, що ухвалюються органами державного управління
	Із взаємодії з постачальниками	
	Із взаємодії з персоналом	
	Із взаємодії з державою	

Джерело: складено автором.

Показники, що формуються із внутрішніх джерел, не є публічними та здебільшого становлять комерційну таємницю. Оскільки джерелом інформації є саме підприємство, то у менеджменту за потреби є доступ не лише до самої інформації, а й до її джерела (опису конкретних бізнес-процесів, комунікація з менеджерами та підрозділами, що звітують, доступ до корпоративної бази даних). Для такої інформації характерними є достовірність, точність та оперативність отримання, можливість більш чіткого прогнозу інформаційних показників, ніж у випадку із зовнішніми джерелами.

I. Бланк класифікує показники, що формуються із внутрішніх джерел за трьома основними групами: показники фінансової звітності підприємства; показники управлінського обліку підприємства; нормативно-планові показники, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства [95]. Аналогічну класифікацію використовує також О. Антонюк [96].

Т. Камінська виділяє показники: що характеризують оборот капіталу по підприємству в цілому; за основними видами діяльності підприємства; нормативно-планові, пов'язані з оборотом капіталу підприємства [97].

Виходячи із запропонованого трактування ефективності операційної діяльності, її видів та системи показників оцінювання, на наш погляд, всі внутрішні інформаційні показники повинні забезпечувати інформацію за такими аспектами (дод. Г).

Показники, що характеризують взаємодію з різними стейкхолдерами підприємства, формуються за кожною окремою групою стейкхолдерів.

Ці показники дають змогу спрогнозувати майбутні фінансові резерви для забезпечення операційної діяльності та ступінь досягнення основних цілей власників підприємства, невідповідність яким може привести до його ліквідації. Ця інформація надається безпосередньо вищому керівництву та опціонально фінансовому відділу.

В інформаційних показниках щодо взаємодії з постачальниками, насамперед, зацікавлені відділ закупівлі та фінансовий відділ. Ця інформація

дає змогу сформувати уявлення про цінність підприємства для постачальників, розробити заходи з її підвищення, що в результаті дозволить знизити ціни на товар, що закуповується, та його доставку.

Показники взаємодії з покупцями надають можливість оцінити задоволеність потреб останніх та виявити можливості для збільшення обсягу товарообороту, виявити елементи, які заважають покупцям отримати максимальну цінність від товарів та послуг підприємства. Інформація може бути отримана шляхом спостережень, аналізу, зворотного зв'язку та проведення опитувань. Передусім, ця інформація необхідна відділам маркетингу та продажів для розробки та вжиття заходів з підвищення цінності товарів та послуг підприємства для покупців.

Практично кожне підприємство не може існувати без персоналу. Незадоволеність потреб працівників призводить до погіршення результатів діяльності підприємства та недієвості управлінських заходів з оптимізації діяльності. Інформаційні показники із взаємодії з персоналом дають змогу спрогнозувати обсяг витрат на заробітну плату та їх періодичність, що призводить до можливості вивільнення додаткових грошових коштів на короткий термін. Дотримання норм трудового законодавства вбереже підприємство від штрафних санкцій та можливості примусової ліквідації, а додатковий соціальний захист та зниження соціальної напруги в колективі збільшить лояльність працівників. Аналіз плинності кадрів дозволить виявити потенційні проблеми через нестачу відповідних працівників та дасть змогу відділу кадрів заздалегідь прийняти необхідні заходи. Інформація подається у відділ кадрів та фінансовий відділ, за потреби, вищому керівництву.

На відміну від усіх інших стейкхолдерів, держава є єдиним з тих, на кого підприємство не може мати прямого впливу. Всі вимоги держави мають виконуватися в повному обсязі, в іншому разі у підприємства виникає ризик потрапити під штрафні санкції, а у керівництва – понести адміністративну чи, навіть, кримінальну відповідальність. Ці інформаційні показники

збираються юридичним відділом та передаються насамперед безпосередньо вищому керівництву. За потреби, ця інформація або її частини спрямовуються до відділів та керівників, яких вона стосується.

Інформаційні показники також поділяються відповідно до основних бізнес-процесів на підприємстві.

До інформаційних показників із закупівлі продукції можна віднести: інформацію про умови постачання у кожного постачальника; обсяг продукції, що закуповується; обсяг продукції, що залучається на умовах товарного кредиту; обсяг продукції, що береться під реалізацію; склад продукції, що закуповується та береться під реалізацію.

В інформації щодо закупівлі продукції, передусім зацікавлені відділи забезпечення та продажу, фінансовий. Вона дає змогу сформувати уявлення та прийняти рішення щодо обсягів товарної та фінансової структури поставок, визначити необхідний рівень наявних грошових коштів для виплат постачальникам, а також формування певного обсягу коштів для виплат одним постачальникам за рахунок інших постачальників, забезпечити раціональне розташування товарів у торговому залі.

Інформаційні показники з транспортування продукції збирає та обробляє відділ логістики на підприємстві. Показники дозволяють оцінити рівень витрат на транспортування товарів, виявити найбільш зручні для підприємства та найбільш оптимальні для постачальника терміни, строки та обсяги транспортування товарів. На основі даних спільно з відділом продажів та маркетингу формуються схеми поставок для забезпечення максимального прибутку за рахунок оптимізації транспортних витрат підприємства.

Інформаційні показники зі зберігання продукції збирає та обробляє відділ логістики на підприємстві. Показники дають змогу оцінити рівень запасів, його динаміку, виявити надлишкові складські площини або необхідність у залученні додаткових. На основі цих показників та інформаційних показників з транспортування продукції формуються та впроваджуються заходи з оптимізації витрат на зберігання товарів.

На основі інформаційних показників діяльності з реалізації продукції відділ продажу може аналізувати доречність залучення та реалізації тих чи інших товарних позицій. На основі даних про сезонні коливання товарообороту виділяються додаткові або вилучаються зайві грошові кошти для покриття коливань та отримання з них максимального прибутку.

Нормативно-планові показники, пов'язані з розвитком ефективності операційної діяльності, використовуються в процесі поточного та оперативного контролю за здійсненням діяльності підприємства та формуються безпосередньо на підприємстві з врахуванням особливостей його діяльності та умов функціонування.

До системи внутрішніх нормативів, регулюючих операційну діяльність підприємства входять нормативи по окремих процесах операційної діяльності підприємства, часу, продуктивності, стандарти якості, алгоритми дій у тих чи інших умовах, посадові інструкції.

До системи планових показників операційної діяльності підприємства входить уся сукупність показників поточних та оперативних планів з операційної діяльності усіх видів.

Джерелами інформаційних показників на підприємстві є низка внутрішніх звітів (рис. 3.1).

Фінансовий звіт підприємства є офіційним джерелом для свого підприємства та інших компаній. Він застосовується в процесі фінансового аналізу, планування, розробки фінансової стратегії підприємства, дає найбільш агреговане уявлення про результати фінансової діяльності підприємства.



Рис. 3.1. Джерела формування внутрішньої інформації про стан операційної діяльності на підприємстві роздрібної торгівлі

Джерело: складено автором.

Ці показники мають базуватися на стандартизованих та загальноприйнятих принципах обліку, а отже, бути уніфікованими, мати чітку регулярність формування та високу ступінь надійності (оскільки звітність надається офіційно зовнішнім користувачам та службам державного контролю). За потреби, звітність може бути сформована на конкретну дату протягом короткого часу навіть без безпосередньої участі бухгалтерії. Це дає змогу в будь-який момент провести оперативний аналіз. Інформація фінансової звітності, насамперед, є цікавою для зовнішніх стейкхолдерів, які на її основі оцінюють інвестиційну привабливість, кредитоспроможність підприємства, що впливає на здатність підприємства залучати додаткові ресурси для фінансування операційної діяльності.

Система показників управлінського обліку використовується для управління практично за всіма аспектами операційної діяльності

підприємства. На відміну від фінансового обліку, управлінський має низку переваг, а саме: відображає як вартісні, так і натуральні значення показників, що дозволяє більш детально відслідковувати тенденції зміни цін на товари чи послуги, що сплачуються підприємством; періодичність подання результатів управлінського обліку встановлюється самим підприємством і не залежить від державних контролюючих органів, а отже, відповідає всім потребам в інформації для ухвалення управлінських рішень; управлінський облік може структуруватися в будь-якому розрізі з одночасною агрегацією показників загалом по підприємству.

Результати цього обліку є комерційною таємницею та не можуть вільно надаватися зовнішнім користувачам.

Плани розвитку підприємства. Якщо показники фінансового звіту та управлінського обліку відображають наявний стан діяльності на підприємстві, то планові показники повідомляють про стан діяльності, який планується досягти в майбутньому. Зіставлення даних фінансової та управлінської звітностей з плановими показниками надають можливість визначити масштаб необхідних змін та комплекс управлінських заходів для їх провадження. Визначені планові показники, які прогнозували актуальній стан операційної діяльності підприємства торгівлі, зіставляються з актуальними даними фінансової звітності та управлінського обліку. На основі цього зіставлення робиться висновок про правильність прийнятих управлінських рішень.

Акти первинних спостережень розкривають особливості окремих процесів та аспектів діяльності підприємства. Ці показники формуються шляхом безпосередньої реєстрації фактів, явищ, процесів, що відбуваються на підприємстві. Такі показники дають змогу виявити ефективність чи неефективність вжитих управлінських заходів, проблемні аспекти бізнес-процесів на підприємстві, які неможливо виявити засобами стандартного фінансового (документального) обліку. До таких показників можна віднести інформацію про кількість відвідувачів підприємства торгівлі, які роблять

покупки, кількість часу, який вони проводять у магазині та безпосередньо в чергах, хронометраж виконання окремих процесів на підприємстві та специфіку виконання цих процесів окремими підрозділами чи окремими працівниками.

Для ефективного функціонування системи інформаційного забезпечення необхідно виділити центри відповідальності на підприємстві, на які буде покладено обов'язки зі збору та аналізу конкретної інформації (табл. 3.3).

Запропонована частота звітів є мінімально рекомендованою. За потреби, будь-який звіт може подаватися частіше, оскільки строки такої подачі регламентуються виключно менеджментом підприємства та його потребами.

Кожна група показників, що формуються як із зовнішніх, так і внутрішніх джерел, має свої джерела та власні центри відповідальності. Хоч первинна інформація із зовнішніх джерел і формується поза підприємством, кінцевий її варіант менеджмент отримує з внутрішніх підрозділів.

Таблиця 3.3

Центри відповідальності, джерела та частота формування інформаційних показників, що формуються із зовнішніх джерел

Показники	Центри відповідальності	Вид звітності	Мінімальна частота складання звітності
Показники макроекономічного розвитку	Планово-економічний відділ	Звіт про зміни за останній звітний період	Рік
Показники розвитку торгової галузі	Планово-економічний відділ	Звіт про стан торгової галузі	Квартал
Показники пропозицій товарів на ринку	Відділ маркетингу	Звіт про пропозицію конкурентів	Квартал
Показники попиту	Відділ маркетингу	Звіт про ринковий попит на продукцію підприємства	Квартал
Ціни	Відділ маркетингу	Звіт про ринкові ціни на продукцію підприємства	Місяць
Взаємодія з постачальниками продукції	Відділ закупівель	Звіт про роботу з постачальниками	Квартал (залежно від специфіки діяльності підприємства)
Взаємодія з покупцями продукції	Відділ продажів	Звіт з продажів	Квартал
Взаємодія з конкурентами	Відділ маркетингу	Звіт по конкурентах	Квартал
Нормативно-регулюючі документи	Із взаємодії з покупцями Із взаємодії з постачальниками Із взаємодії з персоналом Із взаємодії з державою	Юридичний відділ	Звіт про дотримання законодавства За потреби

Джерело: складено автором.

Якщо інформація із зовнішніх джерел дає змогу оцінити зміну умов функціонування підприємства, до яких необхідно пристосуватися, то інформація з внутрішніх джерел – виявити та оцінити можливі джерела цих змін. Також ця інформація дозволяє більше розкрити окремі аспекти інформації із зовнішніх джерел (дод. Д).

Згідно з визначенням сутності системи управління ефективністю операційної діяльності, на основі структурно-логічної послідовності етапів управління ефективністю операційної діяльності, та спираючись на сутність інформаційного забезпечення управління ефективністю операційної діяльності нами запропоновано алгоритм вдосконалення інформаційного забезпечення управління ефективністю операційної діяльності на підприємстві роздрібної торгівлі (рис. 3.2).

Важливою складовою інформаційного забезпечення є методи, технологія, програми отримання, обробки, передачі та зберігання інформації. В управлінні діяльністю підприємства використовуються різні програмні продукти, які можна поділити на три групи:

1. Електронні таблиці в Microsoft Excel.
2. Корпоративні системи управління.
3. Спеціальні розробки на замовлення [98; 96].

Як правило, українські підприємства з іноземним капіталом використовують продукти визнаних закордонних та вітчизняних розробників [99]. Але як показує практика, електронні таблиці досить часто використовуються в управлінні підприємством, особливо на малих підприємствах. Електронні таблиці – один з найбільш простих, доступних і популярних інструментів. Вартість ліцензій на програмне забезпечення невисока, не кажучи вже про можливості використання неліцензійних (шіратських) копій.

Ідентифікація інформаційних потреб окремих структурних підрозділів, що залучені до провадження операційної діяльності підприємства та управління нею

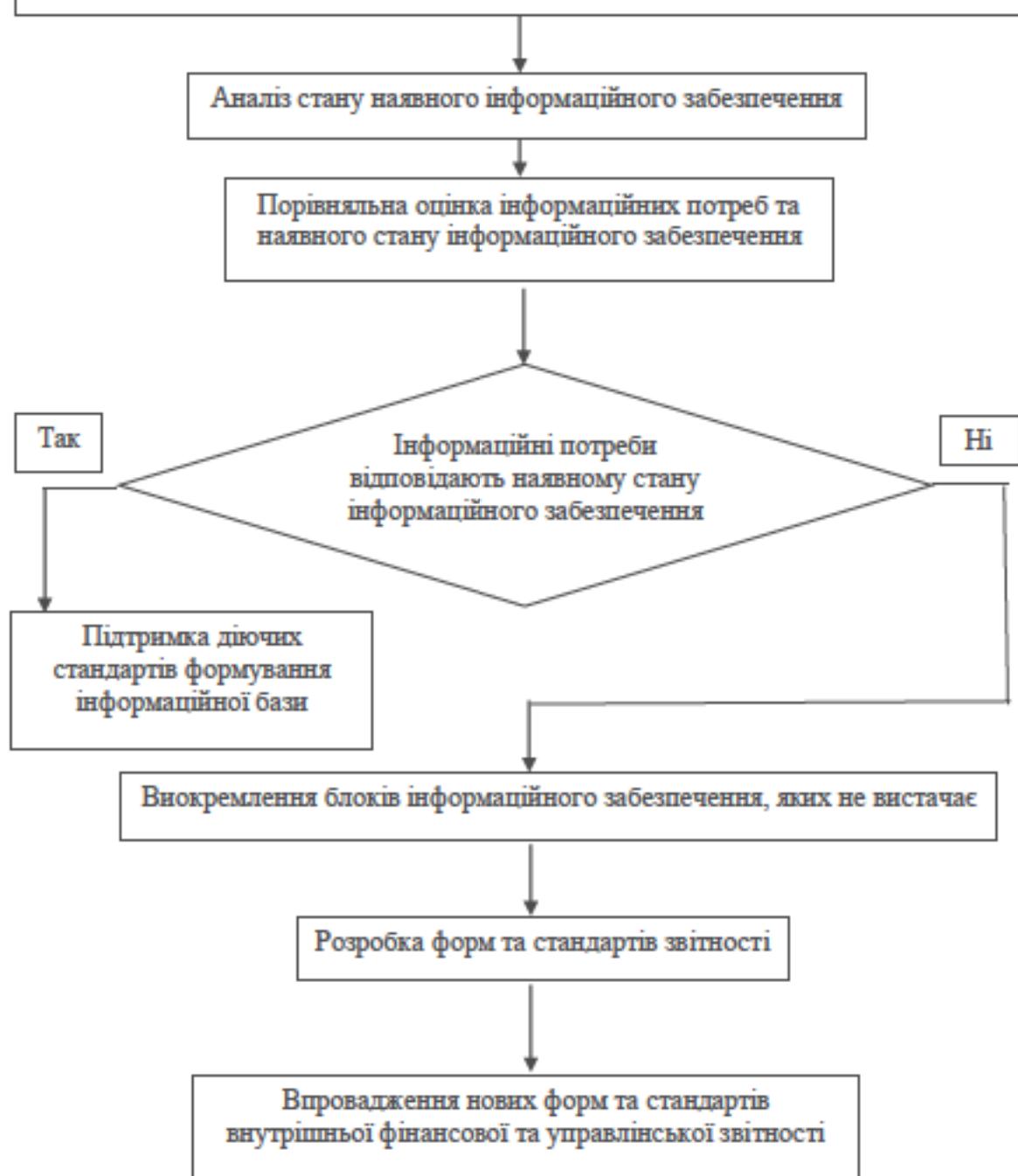


Рис. 3.2. Алгоритм вдосконалення інформаційного забезпечення управління ефективністю операційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором.

Електронні таблиці незамінні для малого бізнесу. Вони також можуть бути корисними і на середніх підприємствах, які тільки починають створювати свою систему управління. При порівнянні з іншими

спеціальними програмними продуктами електронні таблиці, в той же час, мають певні недоліки: недостатність адміністрування та підтримки програмних засобів (слабка можливість розподілу та управління правами доступу користувачів; відсутність вбудованих засобів підтримки часового періоду, мультивалютності); невисока якість даних (відсутність вбудованого механізму контролю версій та перехресних посилань); обмеженість можливостей аналізу (не передбачається багатомірного представлення даних, недостатня гнучкість при побудові звітів).

Корпоративні системи зазвичай є комплексними та об'єднують всі структурні підрозділи підприємства в один контур. Проте такі системи доволі дорогі, що перешкоджає їх широкому використанню.

Власні розробки дають змогу створити продукт, який повністю відповідатиме вимогам фірми та буде враховувати специфіку її діяльності. Проте розробка такого продукту займає тривалий час та вимагає спеціальних навичок. При залученні сторонніх програмістів до розробки виникають постійні витрати на обслуговування.

Аналіз інформаційних систем, які використовуються вітчизняними підприємствами для складання звітів, проведений консультантами проекту Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Реформа бухгалтерського обліку й аудиту в Україні» (табл. 3.4), показує, що недостатньо уваги приділяється питанню використання комп’ютерних технологій ефективного управління та немає адекватного програмного забезпечення [100, с. 49].

Таблиця 3.4

Інформаційні системи, які використовуються для складання звітів

Інформаційні системи	Відсоток підприємств, на яких використовується ця система, %
1С підприємство 7.7	36
Exel	36
SQL-Server	9
Програма «Глобус»	9
Самостійно розроблені програмні продукти	9
Звіти складаються вручну	9

Джерело: складено за [100].

Як видно з табл. 3.4, більша частина вітчизняних підприємств при складанні звітів використовує 1С підприємство 7.7 та Exel.

Ці системи не дуже підходять для управлінського обліку через свою специфіку. На сьогодні існують безкоштовні аналоги зазначених інформаційних систем. Представником таких аналогів є система Odoo 10. Цей продукт розповсюджується на безкоштовній основі та має вбудовану синхронізацію з актуальними версіями 1С. Система має модульну структуру, тому, за бажання, можливо на її основі створити систему, підлаштовану під конкретне підприємство та конкретні запити керівництва. Серед платних варіантів цієї системи представлені готові збірки модулів, стабільну спільну роботу яких гарантує компанія, за що і бере плату. Система розвивається за допомогою користувачів, що створюють нові модулі та модифікують їх.

3.2. Шляхи скорочення тривалості операційного циклу підприємства роздрібної торгівлі

Одним з основних показників ефективності операційної діяльності для менеджменту підприємства є тривалість операційного циклу. Тому всі підприємства намагаються якнайбільше його скоротити, адже коротший цикл може бути завершений більшу кількість разів за той самий проміжок часу і, відповідно, згенерувати для підприємства більше доходу і потенційного прибутку.

Проблеми управління операційним циклом та напрямами його скорочення досліджували такі науковці, яких: І. Бланк [95], Н. Григорович [101], Т. Унковська [102, с. 142], С. Камінський [103], І. Ковальчук [104], Т. Косарєва [104], Н. Потриваєва [105], Н. Міщенко [101], Т. Єдинак [107], А. Жаворонок [101].

Результати аналізу сучасних підходів до управління операційним циклом свідчать про наявність пропозицій щодо його скорочення виключно в межах дослідження впливу на неї факторів первинного характеру (періоду обороту запасів та дебіторської заборгованості).

Необхідність оптимізації обсягів товарних запасів зумовлена тим, що утримання товарних запасів призводить до виникнення значних сум витрат, пов'язаних з існуванням таких запасів, як фізичне зберігання та обслуговування запасів, страхові та адміністративні витрати, а також витратами, пов'язаними з організацією закупівель (подання замовлень, постачання, приймання тощо). Водночас, торговий асортимент роздрібних підприємств характеризується нерівномірністю пред'явлення потреби в окремих товарах, а це зумовлює необхідність диференційованого управління запасами останніх [106].

Визначення оптимального розміру товарних запасів є спрямованою дією на зменшення тривалості обороту запасів, що сприяє зниженню показника тривалості операційного циклу та позитивно впливає на

платоспроможність підприємства, зменшуючи його потребу в оборотних активах [103].

Основним завданням систем контролю руху запасів на підприємстві є своєчасне розміщення замовлень на поповнення запасів і залучення до операційного обігу надміру сформованих запасів.

Основою процесу формування запасів є укладання комерційних угод з постачальниками. Регулярно виникають ситуації, коли один і той же самий товар можна придбати у кількох постачальників на різних умовах. Це надає підприємству можливість створення більш гнучкої системи поставок товарів та дозволяє зменшити ризики непоставки товару, пов'язані з постачальником.

Нині більшість підприємств торгівлі не здатні профінансувати весь обсяг товарних запасів за рахунок власних коштів, що змушує підприємства залучати кредитні кошти. Банківське кредитування для потреб торгівлі є не дуже популярним через високу вартість та порівняно значні строки отримання фінансування. Тому в практиці операційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі найбільшою популярністю наразі користуються такі джерела фінансування товарних запасів, як товарний кредит та отримання товару під реалізацію.

В останньому випадку, який набув широкого розповсюдження, підприємство не купує товарні запаси, не отримує їх у власність, проте надає послуги постачальнику з їх реалізації. Відповідно, підприємство несе в повному обсягу всі витрати, пов'язані з обслуговуванням запасів. Такий спосіб дає змогу підприємству виставити нижчу ціну, оскільки йому не треба компенсувати затримки в оплаті постачальнику за той період, поки товар реалізується.

Для більшості постачальників це вимушений захід, оскільки по окремих товарних групах складається ситуація надлишкової у часі пропозиції, і підприємства торгівлі (особливо великі мережі) можуть нав'язувати свої умови окремим постачальникам. Постачальник не отримує компенсацію за відстрочку оплати, більш того, зазвичай підприємства

торгівлі сплачують постачальникам не раніше ніж через місяць після того, як товар було реалізовано. Для підприємства торгівлі це позитивна ситуація, оскільки воно на короткий термін отримує додаткові кошти, за рахунок яких може профінансувати операційну діяльність. Проте для постачальника (особливо для виробників) такі умови та затримки оплати можуть призвести до нестачі коштів для оперативного фінансування їх діяльності та в довгій перспективі до ліквідації підприємства, що змусить підприємство торгівлі шукати нового постачальника та нести додаткові витрати.

Виникнення дебіторської заборгованості – це об'єктивний процес, який зумовлений існуванням ризиків при проведенні взаєморозрахунків між контрагентами за результатами господарської операції. Проте на її розмір та склад впливає ряд факторів, які можна об'єднати у три основні групи: загальноекономічні (зовнішні) фактори (стан економіки в країні, ефективність грошово-кредитної політики НБУ, рівень інфляції, стан розрахунків тощо); галузеві фактори (стан галузі, де працює фірма, динаміка виробництва цього виду продукції та попит на неї); внутрішні фактори (організаційно-правова структура та форма власності підприємства, фінансовий менеджмент підприємства тощо) [106].

Основна мета в управлінні дебіторською заборгованістю має полягати в мінімізації її обсягу та строків інкасації боргу при збереженні стабільного обсягу товарообороту.

Управління дебіторською заборгованістю базується на використання багатьох фінансових показників та проводиться не лише по загальній сумі дебіторської заборгованості, а і по окремих її статтях. Отримані результати порівнюються з попередніми періодами та іншими компаніями.

Надмірний обсяг дебіторської заборгованості є проблемою багатьох сучасних підприємств, адже в нестабільних зовнішніх умовах доволі важко дотримуватися фінансової дисципліни. Це призводить до можливості втрати ліквідності підприємствами-кредиторами через нестачу ліквідних коштів, які «заморожені» у дебіторській заборгованості.

Таким чином, на підприємстві виникає необхідність реструктуризації або рефінансування дебіторської заборгованості. Рефінансування дебіторської заборгованості – це переведення її в інші, ліквідні форми оборотних активів: гроші, короткострокові фінансові вкладення тощо [101].

Проте в реальності всі елементи операційного циклу взаємопов'язані та створюють єдиний цілісний процес, ефективність якого визначається не лише ефективністю окремих його елементів, а й законами та якістю взаємодії цих елементів. Концентрація на покращенні окремих елементів без врахування їх ефекту на рівні системи може привести не до поліпшення, а до погіршення загальної ситуації.

Так, посилення кредитної політики підприємства, що відносять до сфери управління дебіторською заборгованістю, скоротить строки її інкасації, проте може привести до суттевого падіння обсягів товарообороту, зростання терміну обороту запасів та витрат на їх обслуговування. Таким чином, загальна тривалість операційного циклу збільшиться, що призведе до необхідності залучення додаткового фінансування операційної діяльності підприємства.

Вибір постачальників, які надають довшу відстрочку по товарному кредиту з кращими умовами, або надають товар під реалізацію, проте низької якості, може також негативно вплинути на тривалість операційного циклу, оскільки знизить оборотність таких запасів, що в свою чергу спричинить зростання витрат на їх обслуговування, які перевищать позитивний ефект від більш вигідних умов поставок.

Отже, скорочення тривалості операційного циклу неможливо досягти виключно зменшенням тривалості його компонентів. Покращання повинні мати системний характер, а позитивні зміни одного компоненту – компенсувати негативні зміни в інших. Лише в такому разі прийняті заходи дійсно скорочуватимуть тривалість операційного циклу та збільшуватимуть ефективність операційної діяльності підприємства. Також скорочення тривалості операційного циклу має ґрунтуватись на більш глибокому

досліджені фактори, що її визначають, ідентифікація яких здійснюється на основі дослідження окремих бізнес-процесів операційної діяльності.

Нами запропоновано загальну ієрархічну систему чинників, які прямо, чи опосередковано впливають на тривалість операційного циклу (рис. 3.3)

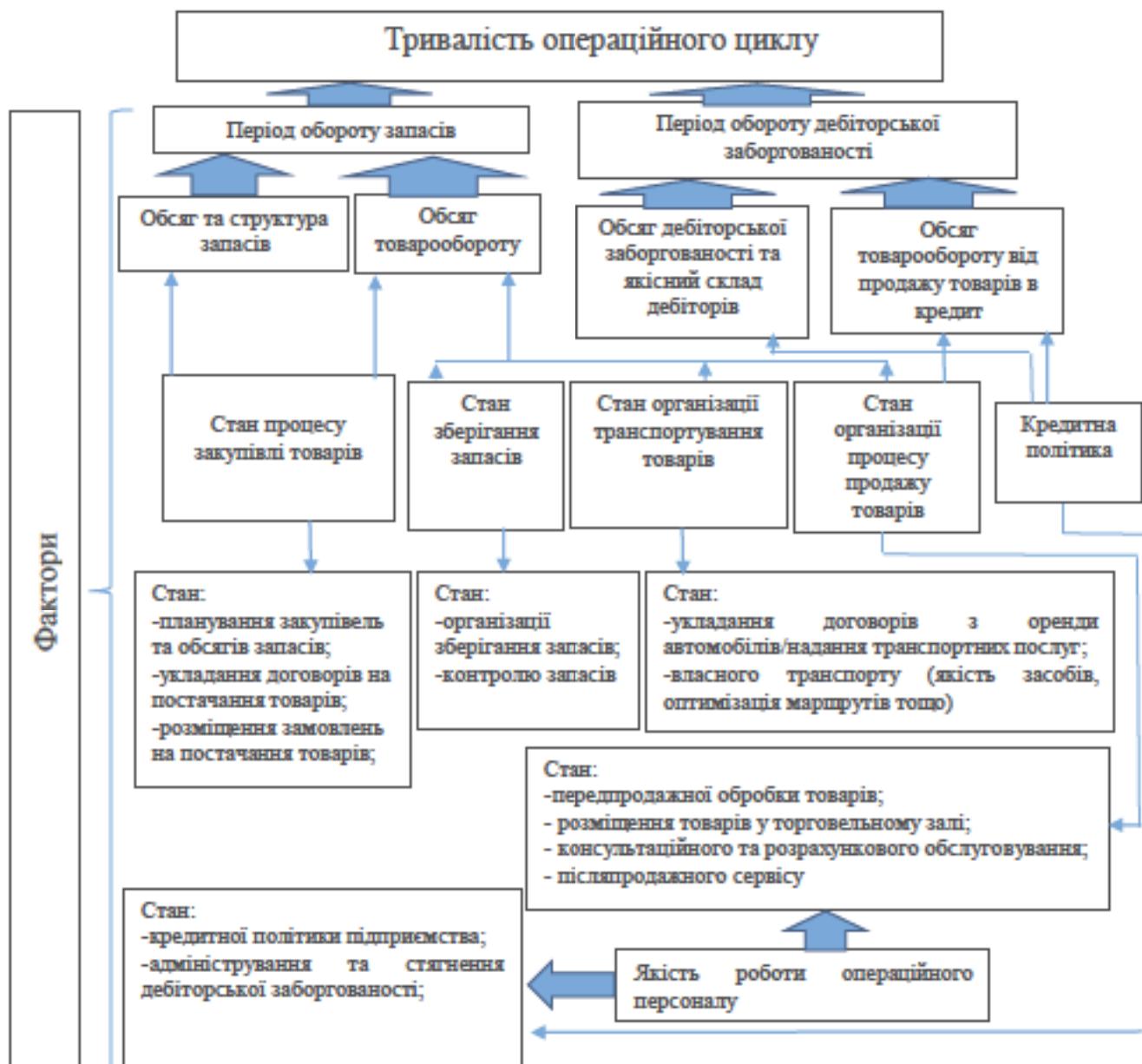


Рис. 3.3. Фактори, що впливають на тривалість операційного циклу підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: складено автором.

Операційний цикл підприємства торгівлі Т. Унковська визначає як повторюваний в часі процес обороту грошових коштів, що включає три

стадії: придбання товарно-матеріальних цінностей у постачальників; реалізацію товарів споживачам; отримання грошових коштів від реалізації товарів.

На думку автора, наведене визначення стадій операційного циклу слід розширити відповідно до визначених раніше основних бізнес-процесів. У такому разі, операційний цикл підприємства торгівлі матиме такі стадії: закупівля товарно-матеріальних цінностей у постачальників; транспортування товарно-матеріальних цінностей від постачальників до складів підприємства; зберігання товарно-матеріальних цінностей на підприємстві; реалізація товарів споживачам; інкасація дебіторської заборгованості; отримання грошових коштів від реалізації товарів.

На тривалість операційного циклу впливає низка факторів, серед яких основні: обсяг товарообороту підприємства; рівень запасів; рівень дебіторської заборгованості. Проте необхідно враховувати й інші фактори, які впливають на тривалість операційного циклу.

Значний обсяг дебіторської заборгованості не характерний для підприємств роздрібної торгівлі, оскільки товар реалізується кінцевому споживачу з миттєвою оплатою або банківським кредитуванням покупця. Відповідно, навіть вдала оптимізація дебіторської заборгованості не зможе суттєво вплинути на загальну тривалість операційного циклу.

Ефект управління запасами також може бути неоднозначний. Великі запаси гарантують забезпечення коливань попиту, проте вимагають додаткових витрат на своє утримання, а скорочення термінів доставки призводить до зростання її вартості. Враховуючи неможливість точного прогнозування попиту та його мінливість, управління обсягом запасів також не можна вважати головним фактором, що сприятиме скороченню тривалості операційного циклу.

Т. Унковська [102, с. 143] серед факторів, що впливають на тривалість операційного циклу, виокремлює: лаг кредиторської заборгованості, лаг реалізації, лаг інкасації дебіторської заборгованості.

Лаг кредиторської заборгованості – це проміжок часу між поставкою товару та безпосередньою оплатою за нього постачальнику. На сьогодні більшість підприємств торгівлі здійснює свою діяльність з суттєвим обсягом залучення товарного кредиту, що дає змогу збільшувати обсяги товарообороту, не залучаючи додаткових власних коштів. Умови розрахунків з постачальниками та законодавство України, що їх регулює, дозволяє підприємствам торгівлі значний час (до двох місяців) відкладати оплату постачальникам за вже реалізований товар, тим самим збільшуючи обсяг оборотних коштів підприємства. Таким чином, тривалість операційного циклу обернено пропорційна величині цього лагу.

Лаг реалізації – являє собою часовий проміжок між створенням товарних запасів та їх безпосередньою реалізацією покупцям. Значний лаг змушує підприємство формувати надлишкові товарні запаси при стабільному обсягу товарообороту. Отже, тривалість операційного циклу напряму залежить від даного фактору.

Лаг інкасації дебіторської заборгованості – виявляється у часі між реалізацією товарів та безпосереднім отриманням коштів від покупця. Значний його обсяг збільшує розмір дебіторської заборгованості, призводить до зменшення оборотних коштів на підприємстві та, як наслідок, до зростання тривалості операційного циклу.

Керування лагом кредиторської заборгованості та лагом реалізації може дозволити підприємству роздрібної торгівлі розкрити свій потенціал та суттєво скоротити тривалість операційного циклу.

Скорочення лагу кредиторської заборгованості призведе до виведення з підприємства оборотних коштів. Проте це забезпечить постачальникам швидше поповнення їхніх оборотних коштів, що для виробничих підприємств може бути критично. Тобто підприємство торгівлі може отримати більш вигідні умови поставки: знижки на вартість закупованої продукції, зручніші умови поставок інші умови. Таким чином, номінальне зниження обсягу оборотних коштів даст змогу зменшити середній обсяг

запасів підприємства без негативних наслідків та збільшити обсяг товарообороту через можливість надання покупцям нижчих цін за рахунок нижчої собівартості.

Скорочення лагу реалізації можливе завдяки: покращанню прогнозування попиту на товари; стимулуванню загального обсягу попиту; оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Перший метод важко застосувати через мінливість та непередбачуваність ринку. Також постачальники мають свої обмеження по часу, строках та обсягах доставки, які можуть не збігатися з прогнозними потребами підприємства роздрібної торгівлі.

Натомість другий метод надасть можливість збільшити загальний обсяг товарообороту, таким чином, скоротивши тривалість операційного циклу завдяки зниженню відносного обсягу запасів. Стимулування попиту за рахунок програм лояльності, періодичних знижок, надання додаткових послуг дасть змогу залучити додаткових покупців. У результаті зростання обсягу товарообороту перекриє збільшення середнього рівня запасів, знизвши тим самим загальну тривалість операційного циклу.

Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів прискорює їх проведення та скорочує термін реалізації, оформлення покупок, здійснення розрахунків та пришвидшує процес отримання клієнтом товару.

Ідентифікація основних факторів впливу на тривалість операційного циклу є основою для розроблення напрямів її скорочення. Грунтуючись на пропозиції Д. Саричева виокремлювати три основні шляхи покращання операційної діяльності: організаційний; техніко-технологічний; ресурсний [108], пропонуємо розширити систему таких заходів та класифікувати її таким чином (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Класифікація напрямів скорочення операційного циклу
підприємства роздрібної торгівлі**

Ознака	Напрям скорочення операційного циклу
За характером дій	Організаційний
	Техніко-технологічний
	Ресурсний
	Соціально-психологічний*
За видами ресурсів	Заходи скорочення оборотності запасів
	Заходи скорочення дебіторської заборгованості
За видом бізнес-процесів операційної діяльності*	Вдосконалення закупівлі продукції
	Вдосконалення транспортування продукції
	Вдосконалення зберігання продукції
	Вдосконалення реалізації продукції

*Запропоновано автором. Джерело: складено автором.

Ми вважаємо за доцільне визначати також *соціально-психологічний напрямок*, що передбачає налагодження відносин з усіма стейкхолдерами підприємства. Серед стейкхолдерів двома критичними групами доцільно вважати власників та державу, оскільки саме від них насамперед залежить саме існування підприємства і вони мають найбільший вплив на всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Проте не можна забувати і про інших, оскільки незадоволення потреб хоча б одного зі стейкхолдерів може привести до зниження ефективності операційної діяльності підприємства та банкрутства. Економічно доцільні відносини зі стейкхолдерами дозволять отримувати більш вигідні умови поставок товарів, скоротити строк інкасації дебіторської заборгованості без зниження обсягів товарообороту та прискорити основні бізнес-процеси на підприємстві.

За видами ресурсів доцільно виділяти *заходи оптимізації обсягу запасів та дебіторської заборгованості*. Проте ефект від цих заходів може мати негативні наслідки на інші складові операційного циклу, тому необхідно аналізувати не зміни самого ресурсу, а зміни тривалості операційного циклу в цілому.

За видом бізнес-процесів запропоновано виділяти заходи, спрямовані на вдосконалення: закупівлі продукції; транспортування продукції; зберігання продукції; реалізації продукції.

Оптимізація закупівлі продукції проваджується шляхом збільшення рівня виконання планів по закупках – ефективної роботи із постачальниками з метою отримання продукції належної якості, в оптимальні строки та в необхідній кількості для підвищення обсягів товарообороту та мінімізація ціни на закуповувані товари з метою зменшення рівня собівартості продукції.

Оптимізація транспортних послуг виражається в мінімізації частки транспортних витрат у собівартості реалізованої продукції для зниження її розміру та підвищення оперативності поставок товарів, яких не вистачає, для збільшення товарообороту.

Основним шляхом скорочення тривалості операційного циклу за рахунок процесу зберігання товарів є оптимізація складської логістики та умов зберігання товарів з метою максимізації пропускної здатності складської служби при мінімальних витратах на її утримання та мінімізації частки товарів, що пошкоджуються чи псуються з вини персоналу підприємства. Ці заходи матимуть наслідком скорочення загальної собівартості реалізованої продукції та зменшення інших операційних витрат.

Процес реалізації товарів є останнім з основних бізнес-процесів, проте саме він може найбільше вплинути на тривалість операційного циклу підприємства. Скорочення операційного циклу за допомогою цього процесу відбувається шляхом реалізації заходів, спрямованих на збільшення товарообороту.

Перелік основних методів скорочення тривалості операційного циклу зазначених напрямів представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Методи скорочення тривалості операційного циклу підприємства роздрібної торгівлі

Напрям скорочення операційного циклу	Заходи
Організаційний	Пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві, шляхом ідентифікації та реструктуризації (або оптимізації) неефективних операційних процесів, які не створюють цінності для зовнішнього та/або внутрішнього споживача
Техніко-технологічний	Заходи з технологічного переоснащення та модернізації, забезпечення максимально можливого рівня відповідності основних технологічних параметрів торговельного устаткування сучасним вимогам
Ресурсний	Комплекс заходів з підвищення ефективності використання наявної матеріальної бази підприємства торгівлі та трудових ресурсів підприємства
Соціально-психологічний	Налагодження відносин з усіма стейксайдерами підприємства
Заходи скорочення оборотності запасів	Ліквідація наднормативних товарних запасів, вдосконалення процесу нормування запасів, використання цінових знижок для реалізації запасів, що не користуються попитом
Заходи скорочення дебіторської заборгованості	Вдосконалення кредитної політики підприємства, цінові дисконти для покупців у разі дострокового погашення дебіторської заборгованості, заходи з попередження виникнення дебіторської заборгованості
Вдосконалення закупівлі продукції	Оптимальний вибір постачальника, можливість отримання товару під реалізацію
Вдосконалення транспортування продукції	Поліпшення організації постачання, зменшення розміру партій поставок
Вдосконалення зберігання продукції	Заходи зі скорочення часових витрат, на приймання доставленого товару, зі скорочення часових витрат на внутрішні перевезення товарів
Вдосконалення реалізації продукції	Зменшення терміну вибору товарів покупцем, терміну очікування покупців в чергах, підвищення швидкості обслуговування покупців

Джерело: складено автором.

Вибір та реалізація напрямів скорочення тривалості операційного циклу підприємства, на наш погляд, має здійснюватись за такими основними етапами:

1. Ідентифікація основних факторів, що визначають період обороту запасів та період обороту дебіторської заборгованості. На цьому етапі важливо ідентифікувати систему первинних факторів, вплив яких не є

очевидним, зокрема: час на внутрішні пересування товарів, кількість працюючих вузлів розрахунку, вид та характеристики рекламних та промоакцій тощо. Така ідентифікація здійснюється на основі застосування методів факторного аналізу. При цьому перевагу варто віддавати математичним методам, які дозволяють проводити виявлення прихованіх факторів та оцінювати ступінь їх впливу (метод головних компонент, кореляційний аналіз, метод максимального правдоподіб'я). Зміст та порядок застосування цих методів широко описується в спеціальній літературі [109; 110]. Результатом цього етапу є формування матриці основних факторів.

2 На основі виявлених факторів здійснюється вибір відповідних методів скорочення тривалості операційного циклу. Основним критерієм вибору таких методів є їх відповідність виявленим чинникам впливу та можливість реалізації на підприємстві, тобто наявність резервів покращення ситуації. Наприклад, якщо виявлена залежність між періодом обороту запасів та кількістю вузлів розрахунку або терміном транспортування запасів насамперед виявляється можливість скорочення періоду поставки запасів та введення додаткових вузлів розрахунку або їх технічне переоснащення.

3 Оцінка скорочення тривалості операційного циклу за рахунок реалізації заходу, яка ґрунтуються на виявлених залежностях в межах першого етапу.

4 Оцінювання додаткових витрат, пов'язаних з реалізацією обраних методів скорочення тривалості операційного циклу.

5 Оцінювання додаткового ефекту від скорочення тривалості операційного циклу, тобто додаткового операційного прибутку, який пропонується оцінювати за такою формулою:

$$E_{\text{тоц}} = P \cdot \Delta \text{ТОЦ} \cdot \text{ЧВР}_0 - \Delta B_{\text{тоц}},$$

де $E_{\text{тоц}}$ – ефекти від скорочення тривалості операційного циклу підприємства, грн; P – рівень рентабельності активів (альтернативні витрати); $\Delta \text{ТОЦ}$ – скорочення тривалості операційного циклу, днів; ЧВР_0 – одноденна планова

чиста виручка від реалізації товарів; ДВ_{тоц} – додаткові витрати на реалізацію заходів зі скорочення тривалості операційного циклу.

Заходи доцільно реалізовувати за умови досягнення позитивного ефекту від їх реалізації.

Згідно з теорією обмежень загальне покращання діяльності підприємства диктується операційним процесом з найменшою пропускною здатністю. Доки цей проблемний процес не буде виявлено та оптимізовано, будь-які покращання не матимуть суттєвого позитивного ефекту. Для більшості підприємств роздрібної торгівлі таким обмеженням є ринок, тобто покупці, що не в змозі купити весь представлений на полицях товар. Головним та зазвичай єдиним джерелом доходу для підприємства роздрібної торгівлі є кінцевий споживач, тобто населення. Отже, підприємствам роздрібної торгівлі насамперед необхідно концентруватися на збільшенні обсягів товарообороту.

Існує багато способів збільшення товарообороту: програми лояльності; знижки на окремі асортиментні позиції; рекламні кампанії; системи розкладки товарів на торгових площах та ін.

Усі ці способи спрямовані на збільшення цінності товару, що купується в магазині. Адже здебільшого підприємства торгівлі пропонують схожий або навіть одинаковий товар. У такому разі покупець керуватиметься при виборі магазину цінністю товару, яку може запропонувати підприємство торгівлі.

До основних факторів, які впливають на цінність товару для покупця (за умов однакового асортименту продукції), належать: ціна на товар та післяпродажний сервіс; місце розташування підприємства; умови відбору товару і перебування покупця на торговельних площах підприємства; завантаженість торговельних площ клієнтами; строки придатності пропонованих товарів; час, необхідний для формування корзини покупок; час, який покупець вимушений провести в черзі на касу для розрахунків; швидкість обслуговування касирями.

Ціна на товар – основний фактор для більшості населення України. В межах встановлених корпоративними правилами або угодами з постачальниками підприємство торгівлі може тимчасово знизити ціну на окремі товари для реалізації надлишкових запасів та приваблення людей які, в свою чергу, крім товару зі знижкою, можуть зробити певну кількість спонтанних покупок. Такі заходи доволі популярні, проте малоекективні, оскільки придбаний товар не лише дає підприємству нижчий маржинальний дохід (якщо взагалі не продається дешевше собівартості), але і задовольняє попит на аналогічні товари, які клієнти купуватимуть у результаті в меншій кількості. Тому для довгострокових конкурентних переваг такий спосіб непридатний, оскільки доступний практично кожному підприємству торгівлі.

Місце розташування підприємства. Розташування на території, повз яку проходить великий потік людей, автоматично дає підприємству перевагу при виборі його покупцем. Проте впливати на цей фактор дуже важко, інколи взагалі неможливо, оскільки здебільшого переїзд на інше місце не лише вимагає значних фінансових та часових витрат, а й несе ризики відсутності необхідної кількості клієнтів та потребу заново інформувати потенційних споживачів про себе. Однак у плані розвитку торговельної мережі цей фактор є важливим.

Умови відбору товару і перебування покупця на торговельних площах підприємства. Неякісне розташування стелажів, занадто низька або висока температура в приміщенні, незадовільна чистота торговельних площ та інші неприємні для покупців фактори скорочують термін його перебування в магазині та можуть бути причиною того, що більше він на це підприємство не приде взагалі. Підтримання торговельних площ у прийнятному стані може стати конкурентною перевагою, проте ця перевага радше, буде несуттєвою відносно витрачених на неї коштів. Проте неприйнятний стан може, в свою чергу, стати суттєвим ризиком втрати покупців.

Завантаженість торговельних площ клієнтами. Чим менше особистого простору залишається для клієнта, тим менш вдоволеним він буде. Особливо яскраво це виявляється в щоденні вечірні години пік на підприємствах торгівлі. окремі підприємства переносять частину вечірнього попиту на інший час доби шляхом знижок для окремих соціальних груп (переважно пенсіонерів). Це дозволяє трохи зменшити пікові навантаження та збільшити товарооборот, проте проблема залишається.

Строки придатності пропонованих товарів. За наявності однакового асортименту та цінової категорії, товар з більшим строком придатності має перевагу у покупця. Товар, строк придатності якого добігає кінця, може бути взагалі не проданим у разі наявності на одному стелажі більш свіжих аналогів. Прострочений товар на полицях може взагалі призвести до додаткових витрат та штрафних санкцій.

Час, необхідний для формування корзини покупок. Якщо покупцю доводиться обійти всі торговельні площини для того, щоб придбати кілька товарних позицій, цілком можливо, що він зробить також певну кількість спонтанних покупок. Проте для більшості покупців це негативно вплине на рівень їхньої вдоволеності. Втім, потенційна конкурентна перевага несуттєва, і дохід від спонтанних покупок перекриває зниження вдоволеності покупців.

Час, який покупець вимушений провести в черзі на касу. Якщо на касах підприємства завжди великі черги, покупці можуть обрати конкурента, у якого вони менші або практично відсутні. Особливо склонні до цього покупці, які зазвичай купують невелику кількість товару за раз, оскільки в такому разі час у черзі, зазвичай, перевищує час формування корзини покупок. Збільшення чисельності касового персоналу може стати конкурентною перевагою в разі наявності потенційних покупців.

Швидкість обслуговування касирами. Навіть у великій черзі покупець проведе мінімум часу, якщо касовий персонал оперативно обслуговує клієнтів. Недостатня кваліфікація персоналу збільшує черги та підвищує невдоволеність покупців. Проте ця проблема вирішується

магазинами шляхом визначення часу роботи таких працівників у години найменшого завантаження. Однак цей підхід недостатній – потрібно змінювати техніку і технологію розрахунків, особливо для мережевих підприємств.

У розвинених країнах світу існують магазини, де відсутній касовий персонал. Покупці власноруч пробивають обраний товар та розплачуються картками. За рахунок цього, такі магазини економлять на заробітній платі касирам та можуть запропонувати нижчу ціну на свої товари.

Так, американська компанія Amazon пішла далі і відкрила в Сіетлі експериментальний магазин, в якому повністю відсутній не лише касовий персонал, а й самі каси. Система камер та датчиків автоматично реєструє відіbrane товари. При виході з магазину вартість набраного товару автоматично списується з банківської картки покупця. Підприємство економить кошти, покупці економлять час, у магазині в принципі не може бути черг, обслуговування покупців практично миттєве.

В Україні застосування подібних рішень суттєво підвищило б ефективність операційної діяльності, проте вимагає значних витрат на технологію та техніку для таких розрахунків.

Після ціни, основним фактором для більшості покупців є економія власного часу. Під час перебування в магазині покупець витрачає час на пошук, вибір продукції, очікування в черзі та касове обслуговування. Якщо останнє займає, зазвичай, кілька хвилин, то витрати часу на інші дії можуть сягати години і більше.

Автором розроблено організаційно-технологічну систему, яка допоможе збільшити товарооборот підприємства з одночасним зменшенням завантаженості касового персоналу.

Навантаження на підприємствах торгівлі нерівномірні. Зазвичай найбільша завантаженість припадає на вечірні години з 18:00 до 21:00. В інший час персонал підприємств завантажений не повністю, проте отримує стабільну заробітну плату.

Рекомендується створення окремого підрозділу, який займатиметься прийманням заявок через мережу інтернет, формуванням замовлень та їх отриманням на пунктах видачі в магазині.

Необхідно також створення окремого сайту підприємства або доповнення та розширення існуючого: 1. На сайті слід представити повний наявний асортимент по кожному магазину, де в наявності є пункт видачі, з короткою інформацією про кожну товарну позицію. 2. Вбудовані фільтри для можливості сортування товарів по заданих параметрах. 3. Окремий фільтр по строку придатності товарів. 4. Автоматична система дисконту при купівлі товарів, термін придатності яких добігає кінця. 5. Можливість сформувати корзину покупок та оформити замовлення. 6. Авторизація за номером телефону або номером індивідуальної картки від магазину; 7. Сайт обов'язково має бути адаптованим для перегляду з мобільних пристройів.

При введених обмеженнях (замовлення можуть формуватися протягом двох годин після подачі заяви) формування замовлень буде відбуватися переважно в час неповного завантаження персоналу, а пропускна здатність кас на пунктах видачі буде суттєво вища за каси в торговому залі, оскільки замовлення будуть вже сформовані і пораховані. Клієнту лишається лише перевірити (в окремій зоні, щоб не затримувати чергу) та оплатити товар.

Послуга безкоштовна. Клієнт отримує товар, який він хоче, у зручний для нього час, витрачаючи мінімум часу на його обрання (або не витрачаючи часу взагалі, якщо замовлення формується під час дороги з роботи чи вимушених перерв на роботі) та купівлю. Навіть за наявності великих черг на пунктах видачі вони просуватимуться суттєво швидше за черги на касах (різниця буде тим більша, чим більші будуть обсяги замовлень).

Клієнти, які отримують товари в пунктах видачі, економлять свій час та не несуть жодних додаткових витрат. Клієнти, що власноруч формують корзину покупок, мають більше вільного місця на торговельних площах та менші черги на касах у торговому залі.

Програма лояльності на підприємстві та відповідна авторизація на сайті надасть можливість аналізувати тенденції покупок кожного покупця, та, відповідно, формувати індивідуальні дисконтні пропозиції (на конкретний час доби). Таким чином, виникає можливість більш суттєво впливати на коливання попиту та ще більше зменшити пікові навантаження на підприємстві.

Подібні конкурентні переваги дадуть змогу оптимізувати роботу підприємства, збільшити коефіцієнт завантаження торгового персоналу та залучити додаткових клієнтів. У результаті зростання виручка від реалізації продукції перекриє понесені витрати, а постійний розвиток даної системи не дозволить конкурентам швидко її повторити.

3.3. Вдосконалення методичних підходів до планування показників ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Для досягнення прийнятного рівня планування ефективності операційної діяльності та якісного впровадження заходів з її зростанням потрібно мати уявлення про загальну стратегію підприємства та взаємозв'язок її елементів.

Виходячи із запропонованої структурно-логічної схеми управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі, процес планування її показників за видами планів має охоплювати три контури управління (табл 3.7).

На рівні стратегічного планування визначаються основні стратегічні цілі операційної діяльності, будується стратегічна карта та визначається система ключових збалансованих показників.

Таблиця 3.7

**Підсистеми планування ефективності операційної діяльності
підприємства роздрібної торгівлі**

Вид планування	Горизонт планування	Зміст планів операційної діяльності
Стратегічне	3-5 років	Стратегічна карта операційної діяльності. Збалансована система показників операційної діяльності
Поточне	1 рік, по кварталах	План доходів операційної діяльності. План витрат з операційної діяльності
Оперативне	1 місяць	Бюджети операційної діяльності

Джерело: складено автором.

У процесі поточного планування формується план доходів та витрат операційної діяльності на рік (з розбивкою по кварталах). Коригуються наявні плани у разі невідповідності поточного стану запланованому та у випадку зміни стратегічних планів. У ході оперативного планування розроблюються бюджети окремих процесів операційної діяльності, підлаштовуються існуючі бюджети під умови, що змінилися. Планування параметрів ефективності операційної діяльності починається зі стратегічного рівня. У зв'язку з цим запропоновано стратегічну карту підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі (рис. 3.4).

Напрямки оптимізації управління дебіторською заборгованістю та оптимізація основних бізнес-процесів приведуть до більш якісного обслуговування клієнтів, та, можливо, дозволять запропонувати їм кращі умови здійснення платежу за придбані товари, що однозначно позитивно вплине на рівень задоволеності клієнтів. Це, в свою чергу, приведе до збільшення кількості клієнтів, які оберуть саме це підприємство. Таким чином, підприємство в перспективі збільшить сегмент та частку ринку, що займає.

Оптимізація основних бізнес-процесів та управління запасами мають зменшувати частку операційних витрат у товарообороті підприємства навіть у разі їх номінального зростання.

Зростання доходу від реалізації продукції та зменшення частки операційних витрат приведуть до скорочення тривалості операційного циклу підприємства. В результаті, всі ці три фактори позитивно вплинуть на зростання ефективності операційної діяльності підприємства.

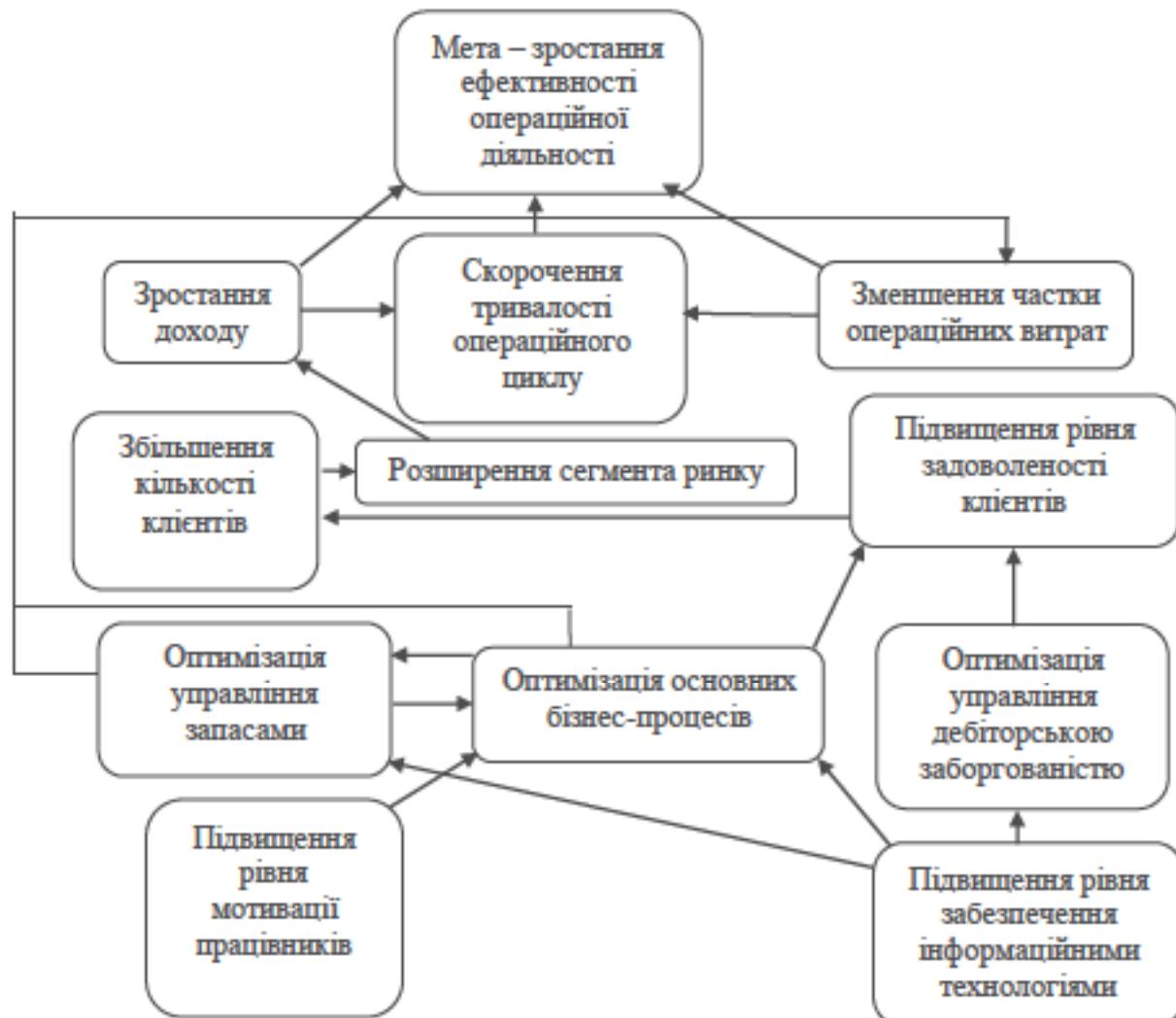


Рис. 3.4. Стратегічна карта операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: складено автором

Виходячи з розкритої сутності ефективності операційної діяльності, ми розглядаємо управління нею, як елемент ціннісно-орієнтованого управління підприємством, виділяючи як основну мету ефективність операційної діяльності. Запропоновано здійснювати управління нею на основі збалансованої системи показників.

У ході діяльності будь-якого підприємства роздрібної торгівлі постійно виникає низка ризиків операційної діяльності. Їх джерела можуть бути як зовнішні, так і внутрішні, вони можуть мати різні наслідки та всі вони мають одну спільну особливість – їх прояв виражається у зниженні обсягу прибутку та рівня ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Недостатньо вчасно реагувати на прояв операційних ризиків. Для ефективної роботи ризики необхідно вчасно ідентифікувати, попереджувати та, якщо можливо, ліквідувати.

Оскільки кожне підприємство роздрібної торгівлі має свої особливості операційної діяльності, то і перелік ризиків також може відрізнятися. Проте існує низка основних ризиків, характерних для кожного підприємства роздрібної торгівлі (дод. Е).

Кожен вид стейкхолдерів підприємства є джерелом унікальних ризиків. Зміна рівня доходів, структури витрат, вподобань та переконань покупців може привести до падіння товарообороту підприємства через зниження загального попиту на його продукцію. Налагоджений зворотний зв'язок з покупцями на підприємстві дозволить заздалегідь виявити такі ризики та, як наслідок, вжити заходів із пристосування підприємства до нових умов.

Якісна робота з постачальниками дасть змогу тривалий час зберігати для підприємства фіксовану низьку ціну на продукцію навіть за умови погіршення умов діяльності самого постачальника, а надання персоналу належних умов праці та ефективна організація робочого процесу працівників – підняти загальний рівень професійності при виконанні поставлених перед ними завдань.

Вчасне погашення підприємством своїх зобов'язань, його «зручність» для кредиторів сприятиме мінімізації їх ризиків та зменшенню витрат на обслуговування кредиторських зобов'язань. Також у підприємства буде можливість отримання більшого обсягу кредитного фінансування операційної діяльності, що обумовить потенційне зростання обсягів прибутку.

Найбільші ризики від власників виявляються в можливості ліквідації підприємства, проте за умови ефективного його функціонування ці ризики мінімальні. Проте частка чи обсяг прибутку, який планується отримувати власниками у вигляді дивідендів, може не залишити підприємству достатньої кількості фінансових ресурсів для підтримання належного рівня діяльності та розвитку. Ці ризики неможливо ліквідувати, проте своєчасне інформування про їх реалізацію може дозволити менеджменту підприємства завчасно перебудувати основні процеси з урахуванням зменшення обсягу фінансування.

Ризики, що походять від держави, не піддаються впливу підприємства взагалі. Крім того, їх не завжди можливо вчасно виявити та відслідкувати, їх реалізація може не лише знизити товарооборот підприємства, а й взагалі зробити його діяльність незаконною, а отже, привести до примусової ліквідації. Ефективна робота юридичного відділу, відслідковування тенденцій у законодавстві для передбачення майбутніх нововведень ще до їх офіційної публікації дасть змогу підприємству мінімізувати наслідки подібних ризиків, а забезпечення існуючих нормативних вимог убе заручить від штрафних санкцій.

Джерелом операційних ризиків також можуть виступати будь-які бізнес-процеси на підприємстві. Ці ризики можуть бути спричинені як безпосередньо персоналом, що в ньому задіяний, так і неякісною організацією самого процесу. В окремих випадках джерелом ризику може бути не персонал чи організація бізнес-процесу, а сама наявність такого процесу, який перешкоджає діяльності підприємства та не є обов'язковим.

Для формування адекватних цільових показників на підприємстві має виконуватися низка вимог. Так, В. Гончарова до загальних принципів формування показників відносить такі принципи, які ми вважаємо за доречне використовувати при формуванні цільових показників: системності; комплексності; ефективності [111, с. 106]. У свою чергу, І. Кузьо, В. Палаш та М. Мартинців пропонують такі принципи: повноти складу – прийнята номенклатура показників має бути достатньою для встановлення факту досягнення запланованого кінцевого ефекту, керованості – показники мають

піддаватися урахуванню, контролю та регулюванню; агрегованості показників [112, ст. 117].

Стратегічних цілей не буде досягнуто без відповідного контролю за станом їх виконання. Для цього нами розроблено систему збалансованих показників з визначенням ключових показників для контролю за виконанням стратегічних цілей (табл. 3.8).

Таблиця 3.8
Система стратегічних цілей операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі та показників, що визначають їх досягнення

Складова	Мета/показник	Завдання	Показник, що характеризує досягнення цілі та завдань
Результати	Максимізація СПОДФА	Зростання доходу від реалізації продукції	Обсяг доходу від реалізації продукції
		Зменшення рівня операційних витрат	Рівень операційних витрат
Клієнти	Розширення сегмента ринку; приріст частки ринку %	Збільшення кількості клієнтів	Кількість клієнтів (чеків)
		Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Частка відвідувачів, що зробили покупку
Внутрішні бізнес-процеси	Скорочення тривалості операційного циклу	Оптимізація управління запасами	Тривалість оборотності запасів
		Оптимізація витрат по основних бізнес-процесах	Рівень витрат процесу; Тривалість процесу
		Оптимізація управління дебіторською заборгованістю	Рівень дебіторської заборгованості; Термін інкасації дебіторської заборгованості
Навчання та розвиток	Підвищення рівня продуктивності праці (приріст продуктивності праці)	Підвищення рівня мотивації працівників	Товарооборот на одиницю торговельного персоналу
		Задоволення персоналу робочим місцем	Плінність кадрів, задіяних в операційній діяльності
Операційні ризики	Мінімізація операційних ризиків за умови досягнення цільового рівня ефективності операційної діяльності	Оптимізація організації основних бізнес-процесів підприємства	Величина стандартного відхилення СПОДФА

Джерело: складено автором.

Як видно зі стратегічної карти, є дві початкові стратегічні цілі, без досягнення яких подальше покращання операційної діяльності підприємства неможливе.

Наразі на ринку є «умовно безкоштовні» програмні продукти, які здатні повністю забезпечити інформаційну підтримку управлінському обліку на всіх рівнях.

Підвищення рівня мотивації працівників може відбуватися як шляхом додаткової соціальної підтримки від підприємства, так і постановки адекватних цілей, завдань з їхньої діяльності та параметрів оцінювання. Параметри оцінки роботи працівника не повинні суперечити головним цілям підприємства, але при цьому працівник повинен мати змогу впливати на них.

Стратегічне планування ефективності операційної діяльності може здійснюватись із застосуванням таких методів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні методи планування ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Метод	Характеристика методу
Економіко-статистичний	Вивчення економічних процесів на підприємстві та розробка на їх основі планових стратегічних завдань
Ресурсний	Врахування ринкових умов господарювання та доступних ресурсів
Цільовий	Враховуються потреби ринку в конкретних товарах, зміни споживчого попиту та насичення ринку товарами.
Критеріальний	Планові значення показників визначаються на основі впливу найважливіших чинників, що обумовлюють їх зміни
Експертний	Визначення цільових показників на основі досвіду та рекомендацій фахівців

Джерело: складено автором.

Стратегічне планування має найбільший часовий горизонт (від 3–5 років), через це економіко-математичні методи мало придатні для застосування та високу вірогідність непередбачуваних змін протягом такого періоду.

Основним методом під час стратегічного планування операційної діяльності є експертний. Експертами виступають власники та вище

керівництво, дуже рідко – наймані консультанти. Ці експерти на основі свого досвіду та знання конкретного підприємства здатні розробити релевантні довгострокові стратегічні цілі та виявити шляхи їх досягнення. Саме експерти використовують усі інші методи планування.

Поточне планування ефективності операційної діяльності деталізує стратегічний план та відображає шляхи його реалізації на підприємстві.

Більшість науковців [41; 87] пропонують у межах поточного планування операційної діяльності розробляти план доходів та витрат. Дійсно, цей документ узагальнює та відображає поточні орієнтири із забезпечення операційного прибутку в плановому році, проте не дає змоги належним чином розкрити всі завдання з підвищення операційної діяльності підприємства. З огляду на це, запропоновано такий концептуальний підхід до поточного планування ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі (рис.3.5).



Рис. 3.5. Поточне планування ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: складено автором.

План доходів від операційної діяльності розробляється для ідентифікації основних джерел фінансових потоків підприємства та

планування надходжень грошових коштів на підприємство. Диференціація планів за різними рівнями, від структурних підрозділів до працівників, дозволить менеджменту підприємства більш точно керувати процесом генерування доходу та його структурою. На основі цього плану встановлюють цільові показники, пов'язані з доходом підприємства на всіх рівнях.

План операційних витрат формується для прогнозування обсягу та структури витрат операційної діяльності, а також узгодження термінів настання витрат з термінами надходження грошових коштів на підприємство для уникнення надлишкового фінансового навантаження. Деталізація операційних витрат за окремими характеристиками дасть змогу виявити неефективні бізнес-процеси та структурні підрозділи, надлишкові елементи витрат та збиткові товарні групи.

Проте основою ефективної роботи підприємства є його персонал. Саме через це, головним елементом планування ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі є система КРІ. Ця система показників допомагає оцінити ефективність роботи персоналу підприємства на основі спеціально розроблених показників, які враховують специфіку роботи кожного працівника та його вклад у досягнення головної мети підприємства.

На основі представлених вимог до показників ефективності персоналу та описаних методів формування та обґрунтування показників ефективності нами запропоновано таку систему основних показників КРІ операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Показники системи КРІ операційної діяльності підприємства
роздрібної торгівлі**

Категорія персоналу	Показники системи КРІ
Вище керівництво (директор)	Обсяг товарообороту; загальний рівень операційних витрат; рівень досягнення планових показників операційної діяльності підприємства
Начальник відділу закупок	Рівень витрат на закупки товару; рівень забезпечення товаром відділу продажів (виражається в наявності товару, запланованого магазином); рівень оборотності товарних запасів
Менеджер закупівель із	Вартість товарів, що закуповуються; відповідність якості (характеристик) товарів встановленому підприємством рівню; рівень повернення товару через брак продукції (з вини постачальника); надійність виконання договірних умов постачальником (кількість порушень постачальником договірних умов та рівень втрат через кожне порушення)
Продавець-консультант	Обсяг продажу в грошовому вираженні; рівень виконання планового обсягу продаж
Касир	Швидкість обслуговування клієнта для супермаркетів може розділятися на два окремих показники: <ul style="list-style-type: none"> - швидкість обробки касиром корзини покупок; - швидкість розрахунку з клієнтом
Начальник відділу продажів	Обсяг товарообороту; темпи продажів; виконання планового обсягу продажів
Складський персонал	Норми виконання складських операцій
Начальник відділу зберігання ТМЦ	Швидкість обслуговування вхідного товаропотоку; швидкість обслуговування вихідного товаропотоку; дотримання спеціальних умов зберігання товарів, які цього потребують; норми втрат товарів з вини відділу зберігання; рівень повернення товарів покупцями (дефекти з вини відділу зберігання)
Контролер	Обсяг фінансових та матеріальних втрат підприємства у зв'язку з несвоєчасно виявленими порушеннями
Юридичний відділ	Швидкість вирішення юридичних спорів; результативність вирішення юридичних спорів; рівень доходів та втрат підприємства через юридичні аспекти
Відділ персоналу	Забезпеченість персоналом підрозділів підприємства; відповідність рівня кваліфікації персоналу вимогам відповідних підрозділів; рівень витрат на заробітну плату
Допоміжний персонал	Рівень виконання посадових обов'язків та завдань

Джерело: розроблено автором.

На рівні керівництва основні показники КПІ встановлюються на основі загальних результатів діяльності підприємства та досягнення цільових показників діяльності підприємства.

Плани по обсягу товарообороту встановлюються на основі маркетингового аналізу діяльності підприємства та виявлених можливостей реалізації його потенціалу.

Загальний рівень операційних витрат визначається як відношення суми операційних витрат до обсягу товарообороту підприємства. Цільовим показником є максимально допустимий рівень операційних витрат на підприємстві та можливе його зниження.

Головними обов'язками відділу закупок є своєчасне та повне забезпечення товарообороту підприємства відповідними товарами. Для оптимізації витрат використовуються показники рівня витрат на закупку товарів та оборотності товарних запасів. Рівень забезпечення товаром дасть змогу оцінити втрати підприємства у зниженні товарообороту через відсутність необхідної товарної пропозиції.

Рівень витрат на закупку товарів визначається як відношення витрат на закупку до загального обсягу собівартості реалізованої продукції.

Рівень забезпечення товаром відділу продажу визначається через суму вартості товару, який заплановано до продажу, проте відсутній у пропозиції магазину з вини відділу закупок до загального обсягу товарообороту підприємства. Вартість товару визначається в цінах реалізації, оскільки саме цю суму втрачає підприємство через його непоставку.

Для обох показників визначаються максимально допустимі значення.

На рівні рядових співробітників відділу закупок ключовими показниками будуть: ціна товару, відповідність його характеристик заявленим вимогам, якість та надійність самого постачальника, що виражається у кількості браку, який виникає на підприємстві та через порушення договірних умов, з врахуванням втрат від подібних порушень.

Основним показником для оцінки ефективності продавців визначено обсяг товарообороту, згенерованого продавцем, та досягнення індивідуального плану з продажів.

Головним завданням касира є обслуговування клієнта зі сформованою корзиною покупок, відтак, на перше місце виходить оцінка пропускної здатності кожної каси, яка залежить від дій касира. Загалом, достатньо використовувати показник середньої швидкості обслуговування одного клієнта з моменту остаточного формування корзини покупок, до кінця розрахунку з клієнтом. Для супермаркетів та подібних магазинів самообслуговування може бути доречним поділ цього показника на два окремих:

- товарооборот за одиницю часу в натуральному вираженні. Касовий персонал не може впливати на вибір покупок клієнтів, проте від нього прямо залежить час, який покупці проведуть у чергах. Відповідно, головною в цьому випадку буде кількість одиниць товару, яку може обробити касир, а не його вартість;
- швидкість розрахунку з клієнтом. Оскільки розрахунок відбувається лише після оброблення касиром всього обсягу товарів, доречно виділити витрати часу на нього окремим показником, що дозволить уникнути хибного тлумачення загального показника через високу варіативність кількості покупок у різних покупців.

Оцінку ефективності продавців-консультантів та касирів на основі показника середнього чеку вважаємо недоцільною, оскільки це може призвести до втрати покупців, що роблять малі, проте регулярні покупки.

На рівні керівництва відділу продажів результатами показниками, що визначають ефективність роботи керуючого персоналу, будуть загальний рівень товарообороту, темп продажів та виконання встановленого плану продажів. Аналіз темпу продаж у цілому і по групах товарів з врахуванням сезонних коливань дозволить ще до формування остаточного звіту оцінити

актуальний стан виконання плану продажів та можливість його виконання взагалі за таких умов.

Показники ефективності роботи складського персоналу формуються на основі виконуваних ними окремих складських функцій і завдань, загальними характеристиками яких буде швидкість їх виконання, збереження товару під час їх виконання, дотримання техніки безпеки.

Продуктивність роботи складського персоналу залежить насамперед від якісної організації роботи та узгодження окремих процесів. У зв'язку з цим на рівні керівництва відділу зберігання ефективність діяльності визначається на основі пропускної здатності обробки вхідних та вихідних товарних потоків, дотримання чи недотримання спеціальних умов зберігання товарів, які цього потребують, а також рівня втрат або псування товару звинти складського персоналу.

При цьому швидкість вхідного та вихідного товаропотоків вираховується виключно на момент надходження та переміщення товарів для уникнення спотворення показників через неефективний режим доставки.

Ефективність роботи контролерів виявляється у фінансових та матеріальних втратах підприємства через порушення, що не були виявлені і призвели до подібних втрат. Відповідно, саме їх обсяг має бути основою для визначення ефективності діяльності контролюючого персоналу.

Оцінку персоналу на основі відношення понесених втрат до кількості виявлених порушень пропонуємо вважати недоречною, оскільки це надає можливість персоналу фальсифікувати даний показник, завищуючи обсяг виявлених порушень. Також проблемою є оцінка потенційних збитків виявлених порушень. Усе разом це може привести до зростання соціального напруження в колективі.

Оцінку працівників юридичного відділу раціонально визначати на основі результативності та швидкості вирішення юридичних спорів, що виникають, а також доходів та втрат підприємства у зв'язку з юридичними аспектами (прописаними в договорах умовами). Під результативністю

розуміється позитивні чи негативні наслідки для підприємства через кінцеве рішення суду. Цільові показники зі швидкості вирішення спорів можуть виражатися як у вигляді скорочення термінів судових спорів, в разі, якщо в результаті очікуються доходи підприємства, так і в разі збільшення термінів у разі прогнозованого понесення підприємством витрат. Цей аспект визначається індивідуально для кожного випадку.

Ефективність роботи відділу персоналу пропонується оцінювати на основі рівня забезпеченості персоналом окремих підрозділів, відповідності його кваліфікації вимогам даних підрозділів та рівня витрат на заробітну плату, що вираховується через відношення витрат на кожного окремого працівника до ефекту від його діяльності та порівняння даного показника з аналогічними по підприємству.

Підприємство не здатне ефективно функціонувати, спираючись виключно на стратегічні плани, адже постійно виникають проблеми, які вимагають оперативного рішення, а планування на строк більше трьох років в сучасних умовах є радше здогадками, ніж реальним прогнозом.

Поточне фінансове планування спрямоване на забезпечення стратегічних цілей шляхом виконання цілей середньотермінових та корегування основного курсу розвитку підприємства.

Для обґрунтування поточних планів операційної діяльності в науковій літературі рекомендується застосовувати такі методи (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Методи поточного планування показників операційної діяльності
підприємства роздрібної торгівлі**

Метод	Характеристика
Прямого розрахунку	Дозволяє найбільш точно визначити потребу в результатах діяльності персоналу в кількісному вираженні, оскільки враховує всі організаційно-технологічні, технічні, торговельні, транспортні та інші особливості діяльності підприємства. Метод використовується передусім для визначення нормативних показників, пов'язаних із запасами та логістикою підприємства
Коефіцієнтний	Дає змогу здійснити розрахунок потреби в ступенісятнення цільового показника, таким чином, дозволяючи визначити мінімальний ступінь ефективності роботи працівника, який можна буде вважати задовільним
Екстраполяції	Дозволяє більш адекватно змінювати необхідний ступінь виконання окремих цільових показників, враховуючи тенденції розвитку підприємства та галузі
Експертних оцінок	На основі досвіду сторонніх експертів або менеджменту конкретного підприємства формуються специфічні показники ефективності, пристосовані до особливостей діяльності та персоналу конкретного підприємства

Джерело: складено за [112].

Кожен з методів допомагає сформувати свою окрему групу показників, проте не всі вони однаково придатні для використання в процесі планування ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі (табл. 3.12).

Так, метод екстраполяції придатний для використання лише під час формування показників KPI підприємства та не може застосовуватися для складання планів доходів та витрат. У той же час, інтегральний аналіз за моделлю Дюпон непридатний для формування показників KPI.

Таблиця 3.12

Сфера застосування методів поточного планування операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі та їх характеристика

Метод	Придатність при складанні планів			Наявність у методі характеристики		
	План доходів	План витрат	KPI	Висока трудомісткість методу	Універсальність методу	Необхідність специфічної кваліфікації
Прямого розрахунку	Так	Так	Так	Так	Так	Ні
Коефіцієнтний	Так	Так	Так	Так	Так	Ні
Екстраполяції	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Так
Експертних оцінок	Так	Так	Так	Так	Так	Так

Джерело: розроблено автором на основі [114, с. 487].

Різні плани вимагають різноманітних методів для досягнення поставлених цілей, отже, постає необхідність комплексного, взаємоузгодженого використання для забезпечення високої якості поточного плану підприємства роздрібної торгівлі. Основними факторами, що впливають на вибір та комбінацію методів розроблення поточного фінансового плану, є [114, с. 488]: наявне інформаційне забезпечення; наявне кадрове забезпечення процесу планування операційної діяльності; наявність необхідного технічного та програмного забезпечення; загальний рівень управління на підприємстві; розмір підприємства роздрібної торгівлі, який суттєво впливає на стан попередніх чинників; менталітет власників та топ-менеджерів, який визначає стиль управління і підходи до фінансового планування [114, с. 488].

Оперативне планування має найменші часові горизонти і може проводитися терміном від одного дня. Воно максимально деталізує завдання та плани поточного планування, може здійснюватися через систему бюджетів різних рівнів від окремих операцій до загального платіжного календаря операційної діяльності [115–117].

При здійсненні бюджетування підприємство має враховувати як його переваги, так і недоліки (табл. 3.13).

Загальною метою бюджетування можна назвати підвищення рівня ефективності операційної діяльності. Це відбувається завдяки покращенню функцій планування та контролю.

Таблиця 3.13

Переваги та недоліки бюджетування як інструменту управління ефективністю операційної діяльності

Переваги	Недоліки
Дає змогу координувати роботу підприємства загалом	Різне сприйняття бюджетів у різних людей
Позитивно впливає на мотивацію колективу	Складність і висока вартість впровадження системи бюджетування
Аналіз бюджетів дає змогу своєчасно вносити коригувальні зміни	Бюджети вимагають від співробітників високої продуктивності праці, що часто зумовлює протиліч та знижує ефективність роботи
Дає змогу вчитися на досвіді складання бюджетів минулих періодів	Суперечність між досягненням цілей та їх стимулюючим ефектом
Надає можливість новим співробітникам зрозуміти «напрям руху» підприємства, допомагаючи їм швидше адаптуватися	Якщо бюджети не доведені до кожного співробітника, то вони не мають практично ніякого впливу на мотивацію і результати роботи, а сприймаються тільки як засіб для оцінки діяльності працівників і відстежування помилок
Дає змогу вдосконалити процес розподілу ресурсів	
Сприяє процесам комунікації	
Допомагає менеджерам зрозуміти свою роль в організації	
Слугує інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів	

Джерело: складено автором за [118, с. 250].

Бюджетування допомагає пов'язати оперативні цілі структурних одиниць з головною стратегічною метою підприємства, а фінансові бюджети – прогнозувати фінансовий стан підприємства, передбачати моменти нестачі грошових коштів, так званого «розриву ліквідності». Основними носіями бюджетної інформації є бюджетні форми. Насамперед, бюджети є сукупністю статей, зібраних у певні форми, що розраховуються на певний

період у межах підперіодів. Бюджет завжди є документом із чітко визначеною структурою і взаємозв'язками між показниками. Практично всі теоретики і практики бюджетування виділяють два рівні бюджетів – операційний і фінансовий. На операційному рівні бюджети характеризують поточну (виробничу) діяльність і представляють в сукупності дані для бюджету доходів і витрат. Набір бюджетів і бюджетних статей тут вибирають самостійно і варіантів комбінацій оперативних бюджетів може бути безліч.

На сьогодні науковці виділяють 4 основні види бюджетування (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Види бюджетування

Вид бюджетування	Характеристика
Нуль-базис бюджетування	Розрахунок показників «з нуля» – попередні бюджети не враховуються. Висока трудомісткість. Використовується при створенні нового підприємства або суттєвих змінах на вже існуючому
Бюджетування «від досягнутого»	Планові показники обґрунтуються на основі коригування попередніх бюджетів. Найменша трудомісткість. Використання можливе лише в умовах стійких тенденцій
Цільове бюджетування	Бюджети обґрунтуються відповідно до сформульованих стратегічних цілей
Кайзен-бюджетування	Бюджет не приймається, якщо він не передбачає покращання бізнес-процесу, що знаходить відображення у показниках бюджету

Джерело: складено автором [114, с. 497–498].

Варто прийняти до уваги пропозицію Г. Ситник, яка пропонує використовувати адаптивне цільове кайзен-бюджетування, «яке передбачає розроблення бюджетів відповідно до встановлених стратегічних цілей і одночасно реагування на сигнали зовнішнього середовища, які спонукають коригувати бюджетні показники, забезпечувати зворотний зв'язок, та ініціювати коригування стратегічних цілей та показників» [114, с. 498].

За будь-якого виду бюджетування бюджети, що створюються на підприємстві, мають різні рівні та ієрархічну структуру. Бюджети вищого рівня включають бюджети нижчих рівнів або їх частини (рис. 3.6).

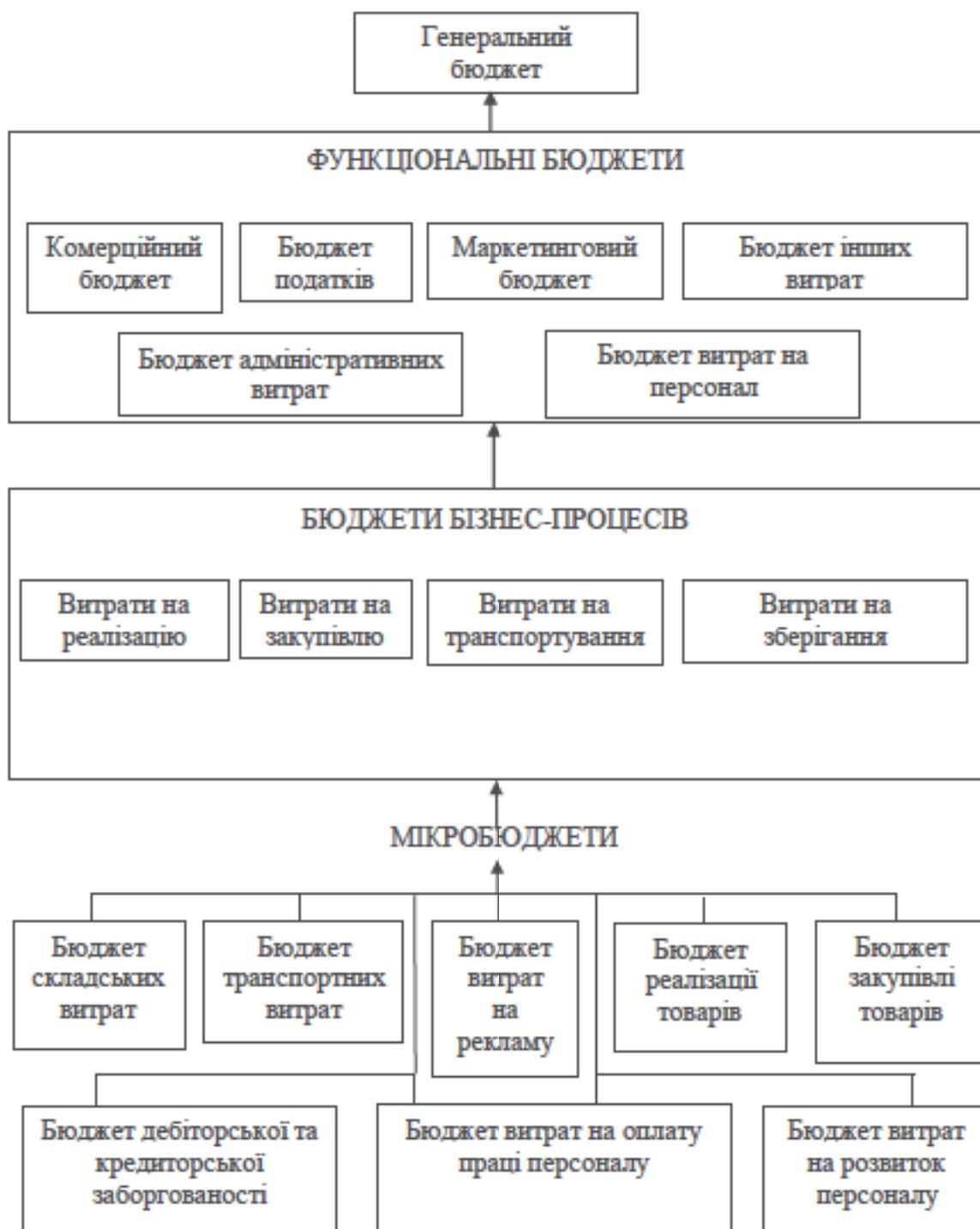


Рис. 3.6. Ієрархічна система бюджетів підприємства роздрібної торгівлі
Джерело: доповнено за [114, с. 509].

Для ефективного планування показників операційної діяльності запропоновано підходи до вибору елементів планування з урахуванням розміру підприємства роздрібної торгівлі (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Потреба в елементах планування операційної діяльності залежно від розміру підприємства роздрібної торгівлі

Стратегічне планування	Поточне планування	Оперативне планування	Метод планування
Великі підприємства			
Стратегічна карта підприємства; система цільових стратегічних показників операційної діяльності	План доходів і витрат від операційної діяльності; система KPI операційної діяльності; програма нейтралізації ризиків операційної діяльності	Бюджети витрат та бюджети доходів по структурних підрозділах; бюджети витрат та бюджети доходів по бізнес-процесах підприємства; детальні мікробюджети всіх видів	Сценарій; прямого розрахунку; коефіцієнтний; екстраполяції; експертних оцінок; факторно-аналітичний; економіко-математичний
Середні підприємства			
Стратегічна карта підприємства; система цільових стратегічних показників операційної діяльності	План доходів і витрат від операційної діяльності. Система KPI операційної діяльності	Бюджети витрат та бюджети доходів по основних бізнес-процесах підприємства; мікробюджети всіх видів, їх деталізація за необхідності	Сценарій; прямого розрахунку; коефіцієнтний; експертних оцінок
Малі підприємства			
Окремі стратегічні показники операційної діяльності (опціонально)	План доходів і витрат по операційній діяльності	Бюджети окремих бізнес-процесів; окремі мікробюджети (опціонально)	Прямого розрахунку; коефіцієнтний; експертних оцінок

Джерело: складено автором.

Великі підприємства потребують виконання всього переліку елементів планування. Для прийняття рішень у стратегічному періоді ними будується стратегічна карта та система цільових стратегічних показників операційної

діяльності. В межах поточного планування використовуються план доходів від операційної діяльності та план витрат операційної діяльності, розробляється або коригується система KPI, розробляється та впроваджується програма нейтралізації операційних ризиків. Під час оперативного планування формуються бюджети витрат та доходів по всіх структурних підрозділах та окремих бізнес-процесах, мікробюджети всіх рівнів.

Середні підприємства під час стратегічного використовують усі елементи планування, притаманні для великих підприємств. Проте на рівні поточного планування потребують лише плану доходів та витрат, системи KPI. На відміну від великих підприємств, на рівні оперативного планування у середніх підприємств відсутні бюджети доходів та витрат окремих структурних підрозділів.

Малі підприємства мають недостатньо ресурсів, щоб будувати достовірні плани на тривалий період, тому під час стратегічного планування, за умови його наявності, використовуються окремі стратегічні показники операційної діяльності.

На рівні поточного планування використовуються загальні плани доходів та витрат операційної діяльності.

Відсутність розгалуженої та складної ієрархічної системи управління на підприємстві, порівняно з великими та середніми підприємствами, дозволяє малим підприємствам використовувати під час оперативного планування лише бюджети бізнес-процесів та за потреби формувати окремі мікробюджети.

Висновки до розділу 3

1. Інформаційне забезпечення управління ефективністю операційної діяльності – це функціональний комплекс, що має забезпечувати процес безперервного цілеспрямованого, своєчасного збору та аналізу відповідних інформативних показників, надання необхідних та достатніх інформаційних

показників на відповідні рівні управління для оптимізації операційної діяльності підприємства з метою постійного підвищення її ефективності.

2. На цьому етапі інформаційне забезпечення залишається незадовільним. Інформація стосовно законодавчого поля, в якому працює підприємство, надходить нерівномірно, непрогнозовано, інколи несвоєчасно та, зазвичай, вимагає пояснень щодо правильного свого трактування. Статистична інформація має занадто загальний характер для використання підприємством та часто є неактуальною. Інформація про конкурентів характеризується неповнотою та сумнівною достовірністю, а отримання більш детальних даних про них, зазвичай, виходить за рамки законних способів їх отримання. Інколи недостовірною може бути навіть інформація з власних підрозділів підприємства, оскільки цільові показники можуть «корегуватися» зацікавленими працівниками. Незважаючи на значні досягнення інформаційних технологій, сучасні системи інформаційного забезпечення все ще є недосконалими, оскільки зазвичай не враховують поведінкові та специфічні інформаційні аспекти і проблеми.

3. Згідно з визначенням сутності системи управління ефективністю операційної діяльності, структурно-логічної послідовності її етапів та змісту інформаційного забезпечення управління запропоновано алгоритм вдосконалення інформаційного забезпечення управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

4. Для ефективного функціонування системи інформаційного забезпечення визначено центри відповідальності на підприємстві, їх обов'язки по збиранню та аналізу конкретної інформації. Виділено типові групи показників, проте на окремих підприємствах їх належність до тієї чи іншої групи може змінюватися залежно від умов функціонування та організаційної структури підприємства.

Важливою складовою інформаційного забезпечення є методи, технологія, програми отримання, обробки, передання та зберігання інформації. В управлінні діяльністю підприємства використовуються різні

програмні продукти, які можна об'єднати у три групи: електронні таблиці в Microsoft Excel; корпоративні системи управління; спеціальні розробки на замовлення [25; 98]. Проте програмне забезпечення з управління підприємством, в тому числі з управління ефективністю операційної діяльності, є незадовільним.

5. Основними факторами, які впливають на тривалість операційного циклу підприємства, традиційно вважаються обсяги запасів та обсяги дебіторської заборгованості.

Однак значний обсяг дебіторської заборгованості не характерний для підприємств роздрібної торгівлі, оскільки товар реалізується кінцевому споживачу з миттєвою оплатою або банківським кредитуванням покупця. Відповідно навіть вдала оптимізація дебіторської заборгованості не зможе суттєво вплинути на загальну тривалість операційного циклу.

Ефект управління запасами також може бути неоднозначний. Великі запаси гарантують забезпечення коливань попиту, проте вимагають додаткових витрат на своє утримання, а скорочення термінів доставки призводить до зростання її вартості. Враховуючи вірогідність прогнозування попиту та його мінливість управління обсягом запасів також не можна вважати головним фактором, що сприятиме скороченню тривалості операційного циклу.

6. Керування лагом кредиторської заборгованості та лагом реалізації дасть змогу підприємству роздрібної торгівлі розкрити свій потенціал та суттєво скоротити тривалість операційного циклу.

Скорочення лагу кредиторської заборгованості призведе до виведення з підприємства оборотних коштів. Проте це забезпечить постачальникам швидке поповнення їхніх оборотних коштів, що для виробничих підприємств може бути критично. Воно дозволить підприємству торгівлі отримати більш вигідні умови поставки: знижки на вартість закупованої продукції, зручніші умови поставок інші умови. Таким чином, номінальне зниження обсягу оборотних коштів дасть змогу зменшити середній обсяг запасів

підприємства без негативних наслідків та збільшити обсяг товарообороту через надання покупцям нижчих цін завдяки нижчій собівартості.

7. Ефективна діяльність підприємства неможлива без відповідного ставлення персоналу до виконання своїх обов'язків та завдань. Раціонально організована система оцінки та мотивації персоналу дозволить досягти високих показників ефективності за всіма аспектами діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Результатами дисертаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретичних положень, розробка та апробація методичних підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення ефективності ОД підприємства роздрібної торгівлі. Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки:

1. Стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі суттєво обумовлюється рівнем ефективності його діяльності. Еволюція концепцій ефективності свідчить про зміну факторів її формування залежно від умов господарювання. Зважаючи на провідне місце ОД підприємства у формуванні його цінності, ефективність ОД ідентифіковано як головний компонент ефективності діяльності підприємства та здатність генерувати цінність у процесі ОД, досягаючи стратегічних цілей, раціонально використовуючи оптимально сформовану комбінацію ресурсів, адаптуючись до змін зовнішнього середовища та задовольняючи економічні інтереси різних стейкхолдерів.

2. Комплексність та багатогранність поняття «ефективність ОД підприємства» обумовлює необхідність систематизації та розвитку її видів. Автором виокремлено нові види ефективності, з огляду на важливе значення організації основних бізнес-процесів, відносин зі стейкхолдерами ОД у процесі її забезпечення та необхідності ідентифікації характеру її збереження в часі для формування програм забезпечення. Так, за стейкхолдерами пропонується виділяти ефективність для: власників, постачальників, персоналу, покупців, кредиторів, держави. За основними бізнес-процесами виокремлено ефективність: закупівельної діяльності, транспортування товарів, зберігання товарів, реалізації товарів, а за характером прояву в часі ідентифікуємо стійку та нестійку ефективність. Це дає змогу суттєво розширити напрями аналізу ефективності ОД та планування напрямів її підвищення.

3. Забезпечення ефективності ОД підприємства роздрібної торгівлі потребує формування на підприємстві відповідної системи управління, що обумовило необхідність уточнення сутності цього поняття як багатовекторного циклічного процесу, що спрямований на вдосконалення ОД, покращення її результатів і ґрунтуються на спеціальній системі методів, розвитку відносин зі стейкхолдерами. Доведено необхідність його побудови на основі інтеграції методологічних положень системного, ситуаційного, процесного, функціонального та проектного підходів.

Зважаючи на те, що в межах ОД формується основний ланцюг створення цінності підприємства, його вивчення дало змогу сформулювати методологічний підхід до виокремлення основних системоутворюючих елементів управління ефективністю ОД: суб'єкт, мета, завдання, принципи, функціональні напрями, забезпечивши узгодження об'єктів та методів за контурами управління; обґрунтувати модель процесу управління ефективністю ОД.

4. У ході дослідження було виявлено відсутність системних підходів до формування показників ефективності ОД, які б відображали всі її характеристики та повною мірою задовольняли потреби підприємства роздрібної торгівлі в управлінні. Автором запропоновано систематизацію таких показників, яка здійснена на засадах принципів пріоритетності (за впливом на вартість підприємства) та диференціації за видами ефективності. Це дало змогу впорядкувати показники за основними видами ефективності, поділити їх на основні та допоміжні, розширивши їх перелік новими показниками оцінювання.

5. Аналіз показників ефективності ОД свідчить про відсутність стійкої тенденції зростання ефективності на підприємствах роздрібної торгівлі та наявність різноспрямованої динаміки їх зміни. Це надало можливість виокремити три фази розвитку: зростання (2010–2013рр.), протягом якого спостерігалося загальне підвищення ефективності ОД підприємств торгівлі; кризи (2014 р.), яка характеризується значним падінням

ефективності ОД всіх досліджуваних видів підприємств торгівлі; вихід з кризи (2015–2016 рр.), характерним для якого є відновлення зростання ефективності ОД підприємств торгівлі. Проте попри позитивну динаміку ефективності в останні роки, на кінець досліджуваного періоду все ще не було досягнуто докризового рівня ефективності ОД підприємств торгівлі. Порівняльна оцінка тенденцій зміни показників ефективності ОД роздрібної торгівлі з іншими видами торговельної діяльності вказує на низьку ефективність підприємств роздрібної торгівлі, що свідчить про неефективне управління ОД на цих підприємствах та необхідність запровадження заходів з підвищення ефективності ОД на них.

6. Результати компаративного аналізу показників ефективності ОД підприємств роздрібної торгівлі різного розміру свідчать про значне переважання рентабельності операційної діяльності великих підприємств роздрібної торгівлі непродовольчими товарами над аналогічним показником підприємств середнього та малого розмірів, а також підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами всіх розмірів. Натомість динаміка рентабельності підприємств роздрібної торгівлі продовольчими товарами є більш стабільною. Також великі підприємства роздрібної торгівлі як продовольчими, так і непродовольчими товарами мають, загалом, найкращі показники оборотності запасів та дебіторської заборгованості і, як наслідок, найменшу середню тривалість операційного циклу. Це вказує на надмірну величину запасів на малих підприємствах, які хоч і мають суттєво менший обсяг, аніж на великих підприємствах, проте, через проблеми з прогнозуванням попиту населення та малі обсяги товарообороту, суттєво збільшують тривалість операційного циклу таких підприємств. Оцінка тенденцій показників ефективності ОД підприємств роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами засвідчує майже вдвічі меншу тривалість операційного циклу на підприємствах роздрібної торгівлі продовольчими товарами порівняно з підприємствами роздрібної торгівлі непродовольчими товарами незалежно від розміру. Це свідчить про

необхідність підприємствам роздрібної торгівлі акумулювати більший обсяг коштів для забезпечення своєї ОД за рівних умов. Основними факторами, що обумовлювали рівень

ефективності ОД підприємств роздрібної торгівлі України, визначено: обсяг витрат населення та розмір середньої заробітної плати (суттєвий вплив), витрати на збут на підприємствах роздрібної торгівлі (середній вплив), доходи населення від власності та адміністративні витрати підприємств роздрібної торгівлі (несуттєвий вплив), що вимагає їх врахування в практичній роботі з організації ОД підприємств, пошуку шляхів підвищення її ефективності.

7. Виокремлення нових видів ефективності, аналітичних показників їх дослідження обумовило необхідність систематизації інформаційних показників за видами ефективності (бізнес-процесами, ресурсами, стейкхолдерами, товарними групами), ідентифікації центрів відповідальності, періодичності накопичення інформації та джерел її формування, що дає змогу розширити аналітичні можливості та вдосконалити процес планування.

8. Важливим індикатором ефективності ОД, який характеризує інтенсивність використання ресурсів ОД, є тривалість операційного циклу, а її скорочення є важливим чинником підвищення ефективності. З огляду на обмеженість пропозицій в дослідженнях щодо скорочення тривалості операційного циклу підприємства лише засобами впливу на первинні чинники його формування (період обороту запасів та дебіторської заборгованості), розширено та систематизовано чинники його формування за рівнями впливу та прояву. Це дозволило здійснити класифікацію методів на напрямів скорочення тривалості операційного циклу за: характером дій; видами ресурсів; видами бізнес-процесів ОД та обґрунтувати механізм вибору і реалізації окремих заходів, що забезпечує підвищення якості та результативності управлінських рішень цього напряму.

9. Високої результативності управління ОД можна досягти лише забезпечивши повну реалізацію циклу управління, що вимагає формування якісної системи планування ефективності ОД. Зважаючи на важливі стратегічні завдання ОД у забезпеченні зростання його ринкової вартості, обґрунтовано рекомендовану форму стратегічної карти операційних цілей підприємства та відповідні їй стратегічні цільові показники, що мають горизонтальні та вертикальні причинно-наслідкові зв'язки і характеризують найважливіші види ефективності та фактори її формування. Реалізація стратегічних цілей можлива лише за умови їх якісного обґрунтування та деталізації, які здійснюються на рівні поточних фінансових планів, до складу яких рекомендовано включати такі документи у відповідній підпорядкованості: план доходів та витрат, система КРІ ОД, програма нейтралізації ризиків ОД (1-й рівень); план доходів, план витрат за структурними підрозділами (2-й рівень); плани доходів за товарними групами, плани витрат за товарними групами, бізнес-процесами ОД (3-й рівень). Це забезпечує комплексність та взаємоузгодженість поточного плану ОД, налагодження дієвих методів до мотивації та контролю операційного персоналу. Деталізація поточних планів ОД здійснюється в системі відповідних бюджетів. З метою підвищення якості реалізації визначеній триконтурної моделі планування ОД здійснено диференціацію планів та методів їх розроблення для підприємств роздрібної торгівлі різного розміру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 15.08.2018).
2. Мен Т. Богатство Англии во внешней торговле. Меркантилизм. ред. И. С. Плотникова. Л., 1935. 315 с.
3. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. Київ: Логос, 2013. 204 с.
4. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69–74.
5. Осипова Е.В. Социологическая система Вильфредо Парето. *История буржуазной социологии XIX – начала XX века*. ред. И. С. Кон. М.: Наука, 1979. С. 309–331.
6. Климаш Н. І. Зародження та розвиток теорії економічної ефективності у працях вчених економістів 16-20 століття. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2009. № 1. С. 156–164.
7. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Бизнес-информ, 1997. 198 с.
8. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы, политика. М.: ИНФРА-М, 1999. 974с.
9. Cyert, R., Marc, J. A. Behavioral Theory of the Firm. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1963. 254 p.
10. Freeman, E. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Pitman, 1984. 275 p.
11. Williamson, O.E. Transaction Cost Economics: Handbook of Industrial Organization. R. Schmalensee and R. D. Willig (Ed.); Elsevier Science Publishers B.V., 1989. Vol. 1. 90 p.
12. Penrose, E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 1995.
13. Нельсон Р., Унтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002. 234 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. 704 с.
15. Leibenstein, H. Allocative Efficiency and X-Efficiency. *The American Economic Review*. 1966. № 56. P. 392–415.
16. Хачатуров Т.С. Эффективность капитальных вложений. М.: Экономика, 1979. 22 с.
17. Does ISO 9000 certification pay? ISO Managements System. 2002. Juli – August. P. 31–40.
18. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. М.: ИНФРА-М, 2006. 415 с.

19. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.
20. Мочерний С.В. Основи економічних знань. Київ: Академія, 2000. 303 с.
21. Грицанов А.А. Новейший философский словарь. Минск: Скакун, 1998. 896 с.
22. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2004. 800 с.
23. Друкер П. Эффективное управление; пер. М. М. Котельникова. Астрель, 2004. 284 с.
24. Выварец А.Д., Дистергефт Л.В. Эффективность производства: теория, методология и методика оценки. Экономическая эффективность: теория, методология, практика: сб. науч. стат. Екатеринбург: УГТУ, 2000. С. 323.
25. Долан Дж. Экономикс: англо-русский словарь-справочник; пер. Б. И. Доминенко. М.: Лазурь, 2004. 544 с.
26. Сурмин Ю.П. Теория систем и системний аналіз. Київ : МАУП, 2003. 368 с.
27. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989. 528 с.
28. Чернега О. М. Системний підхід до управління ефективністю діяльності організації. 2014. URL: <http://dspace.onpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1764> (дата звернення 15.08.2018).
29. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М.: Русская деловая литература, 1999. 320 с.
30. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення 15.08.2018).
31. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (МСБО 7) «Звіт про рух грошових коштів». URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/929_019 (дата звернення 15.08.2018).
32. Капінос Г.І., Бабій ІВ. Операційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учебової літератури, 2013. 352 с.
33. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. Київ: ЦУЛ, 2006. 684 с.
34. Братанич М. В. Класифікація видів і форм прояву ефективності. URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics//73189.doc.htm. (дата звернення 15.08.2018).
35. Економіка підприємства: підручник; за заг. ред. С. Ф. Покропивного. вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2005. 528 с.
36. Модна І. В. Теоретичні аспекти визначення сутності понять «ефективність виробництва» та «ефективність функціонування підприємства». *Комунальне господарство міст*. 2011. Вип. 100. С. 207–215.

37. Подольчак Н. Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2007. № 606. С. 203–211.
38. Грещак М. Г., Колот В. М., Мендрул О. Г. та ін. Економіка підприємства: підручник; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. вид. 4-те, перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2009. 816 с.
39. Волков В. П., Ильин А. И., Станкович В. И и др. Экономика предприятия: учеб. пособие; под. общ. ред. А. И. Ильина, В. П. Волкова. М.: Новое знание, 2003. 677с.
40. Говорушко Т. А. Ефективність як економічна категорія URL: <http://dspace.nufl.edu.ua/jspui/handle/123456789/309>.
41. Ситник Г. В. Фінанси торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 672 с.
42. Сенічкіна О. М. Сутність поняття «Економічна ефективність». *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. 2011. № 3. С. 139–145.
43. Ховрак І. В. Дискусійні питання щодо трактування економічної сутності та змісту дефініції «ефективність функціонування» корпоративних структур. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 2 (16). С. 56–60.
44. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2. С. 105 – 109.
45. Neely, A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 528 p.
46. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
47. Говорушко Т. А., Климаш. Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.
48. Гончарук А. Г. Методические основы оценки и управления эффективностью предприятия. Одеса: Астропринт, 2008. 288 с.
49. Armstrong, M., Baron, A. Managing Performance: Performance Management in Action. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 192 p.
50. Heathfield, S. M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. 2014.
URL: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancemgmt_2.htm.
51. Houldsworth, E. Jirasinghe, D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2006. 245 p.
52. Hutchinson, S. Performance Management: Theory and Practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.

53. Graham, J. Developing a Performance-Based Culture. *Journal for Quality and Participation*. 2004. Vol. 27. № 1. P. 4–8.
54. A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving. Chicago: National Performance Management Commission, 2010. 194 p.
55. Goncharuk, A. G. Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2011. 306 p.
56. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством в сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151.
57. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079>.
58. Пінда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміщення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1344>.
59. Гончар О. І., Галкіна Ю. Г. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 3. С. 245–247.
60. Блонська В. І., Нагірна С. Я. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства у ході формування стратегічних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів, 2009. Вип. 19.2. С. 150–155.
61. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. Суми, 2007. №1. Т. 2. С. 63–71.
62. Балашова Р. І. Оцінка ефективності діяльності підприємств нових форм господарювання на основі показників ресурсозбереження: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Донецьк, 1999. 16 с.
63. Відоменко І. О., Кривша Є. В. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 2. С. 8–13.
64. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2012. 212 с.
65. Цюцюра С. В., Криворучко В. В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 10. С. 87–91.
66. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 318 с.
67. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 3 (67). С. 79–82.

68. Чорна М. В., Жувагіна І. О. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2014. 154 с.
69. Пан Л. Збалансована системи показників як інструмент ефективного управління стратегією організації. URL: <http://www.library.ukma.kiev.ua>.
70. Пономарьов И. В. Еволюция збалансированных моделей оценюования эффективности предпринимательства. Социум. Наука. Культура. Материалы XIII Международной научной интернет-конференции. 2017. URL: <http://intkonf.org/ponomarova-iv-evolyutsiya-zbalansovanih-modeley-otsinyuvannya-efektivnosti-pidpriemstva>.
71. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston (USA): Pitman, 1984. 350 p.
72. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. М.: Олимпия-Бизнес, 2004. 320 с.
73. Drucker, P. F. The Practice of Management, Harper Business. New York: NY, 1993. P. 132.
74. Мартиновський В.С. Методика розрахунку економічної ефективності виробництва на підприємствах. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3(23). С. 20–22.
75. Капелюшна Т. В. Підхід до оцінки ефективності механізму управління підприємством в контексті сталого розвитку. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 5 (16). С. 62–68.
76. Отенко В. I. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес інформ. 2013. № 5. С. 232–237.
77. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 214 с.
78. Національні стандарти оцінки (проект): Я. I Маркус, В. П. Назирова, О.В. Ромасенко та ін.
URL: http://www.uto.com.ua/files/doc/Novosti/NSO_proekt_24_12_2015_12_01_2016%D0%A4%D0%94%D0%9C%D0%A3.pdf
79. Відомості національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://smida.gov.ua>
80. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>.
81. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2002. 208 с.
82. Бороненкова С. А. Экономический анализ в управлении предприятием. М : Финансы и статистика, 2003. 224 с.
83. Балабанова Л. В., Алачева Т. И. Информационное обеспечение обоснования управленческих решений в условиях маркетинговой ориентации предприятия: монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. 143 с.

84. Енциклопедія бізнесмена, економістка, менеджера. ред. Р. Дяків. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
85. Большой экономический словарь. авт. и сост. А. Н. Азрилиян и др. 7-е изд., доп. М.: Ин-т нов. экон., 2008. 1472 с.
86. Экономический и юридический словарь. авт. и сост. А. Н. Азрилиян и др. М.: Ин-т нов. экон., 2004. 1088 с.
87. Бланк І. О. Ситник Г. В. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 780 с.
88. Петренко С. Н., Сухарева Л. А. Контроллінг: учеб. пособ. Донецк: ДонГУЭТ, 2003. 365 с.
89. Швидаренко Г. О., Лаврененко В. В., Дерев'янко О. Г., Приходько Л. М. Контроллінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.
90. Терминология менеджмента: словарь / сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. М.: Маркетинг, 2002. 224 с.
91. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка і держава*. 2006. № 7. С. 19–24.
92. Безбородова Т. В. Структурно-морфологічна модель системи інформаційного забезпечення процесу управління. *Економіка та держава*. 2007. № 4. С. 27–29.
93. Фоміченко І. П. Необхідність формування рівня якості інформаційного забезпечення системи управління підприємствами корпоративної структури. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2008. № 3 Е (14). С. 318–323.
94. Тарасюк М. В. Бюджетування в торговельних підприємствах та об'єднаннях: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 30 с.
95. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Київ: Ельга, 2008. 724 с.
96. Антонюк О. І., Мищак О. В., Осадчук Ю. М. Система інформаційного забезпечення як елемент фінансового менеджменту. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2014. вип. 19. С. 90–94.
97. Камінська Т. Г. Сучасні підходи до формування обліково-інформаційної системи управління кругооборотом капіталу. *Науковий вісник НАСОА*. 2012. № 4. С. 34–40.
98. Духонин Е. Ю., Исаев Д. В., Мостовой Е. Л. Концепция Business Performance Management: начало пути. ред. Генс Г. В. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 269 с.
99. Ванькович Д. В. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами промислових підприємств. *Фінанси України*. 2002. № 7. С. 44–50.
100. Голов С. Управлінський облік як фактор підвищення якості корпоративного управління. *Податкове планування*. 2005. № 5 (55). С. 41–50.
101. Жаворонок А. В., Григорович Н. І. Управління дебіторською заборгованістю. *Young Scientist*. 2017. № 6 (46). С. 419–422.

102. Унковская Т. Е. Финансовое равновесие предприятия: монография. Киев: Генеза, 1997. 328 с.
103. Камінський С. І. Управління фінансовим циклом підприємства торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. НАН України Київ, 2014. 24 с.
104. Ковальчук І. В., Косарева Т. В. Управління запасами у забезпечені конкурентоспроможності підприємств. *Економіка АПК*. 2005. № 7. С. 86–94.
105. Потриваєва Н. В. Значення дебіторської заборгованості як складової фінансових активів. *Економічний форум*. 2015. № 1. С. 262–268.
106. Міщенко Н. Г., Миколів Н. Б. Проблеми управління товарними запасами торговельних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. вип. 21.3. С. 314–317.
107. Єдинак Т. С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансово-економічної кризи. *Економіка та підприємництво*. 2009. № 3. С. 54–57.
108. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136–143.
109. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ; пер. Дж.-О. Ким, Ч. У. Мьюллер, У. Р. Клекка и др.; ред. И. С. Енюкова. М.: Финансы и статистика, 1989. 215 с.
110. Аффи А., Эйзен С. Статистический анализ: Подход с использованием ЭВМ. М.: Мир, 1982. 488 с.
111. Гончарова В. Г. Науково-методологічні підходи до формування державної підтримки малого підприємництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 9. С. 104–108.
112. Кузьо І. В., Палаш В. М., Мартинців М. П. Принципи формування показників якості для виробів машинобудування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2002. Вип. 12.2. С. 116–120.
113. Бланк І.О., Ситник Г.В., Корольова-Казанська О.В. та ін. Фінансова стратегія підприємства: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147 с.
114. Ситник Г. В. Фінанси торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 672 с.
115. Бrimson Д., Антос Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компаний. М.; СПб.: Вершина, 2006. 336 с.
116. Немировский И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. М.: Вильямс, 2006. 512 с.
117. Куцик В. І. Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.5. С. 248–254.

ДОДАТКИ

Додаток А

Алгоритм розрахунку показників ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Показник ефективності	Алгоритм розрахунку
Рентабельність необоротних активів	$R_{\text{н.а}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{НА}} \cdot 100$
Рентабельність оборотних активів	$R_{\text{о.а}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОА}} \cdot 100$
Тривалість операційного циклу	$T_{\text{оп}} = T_{\text{об.з}} + T_{\text{об.дз}}$
Тривалість фінансового циклу	$T_{\text{ФЦ}} = T_{\text{об.з}} + T_{\text{об.дз}} - T_{\text{об.кз}}$
Середній коефіцієнт оборотності активів	$K_{\text{об.а}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОА}}$
Рентабельність витрат на оплату праці	$R_{\text{воп}} = \frac{\text{ОП}}{\text{В.оп}} \cdot 100$
Фондовіддача	$K_{\text{ФВ}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗ}}$
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{\text{об.з}} = \frac{\text{Соб}}{3}$
Коефіцієнт оборотності поточної дебіторської заборгованості	$K_{\text{об.дз}} = \frac{\text{ТО}}{\text{ДЗ}}$
Рівень покриття маржинальним прибутком постійних витрат	$P_{\text{пок}} = \frac{\text{ОП}}{\text{В.пост}} \cdot 100$
Продуктивність праці операційного персоналу	$\Pi\Pi = \frac{\text{ТО}}{\text{ЧП}}$
Рентабельність обороту	$R_{\text{об}} = \frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} \cdot 100$
Рентабельність операційних витрат	$R_{\text{о.в}} = \frac{\text{ОП}}{\text{ОВ}} \cdot 100$
Середній рівень маржинального прибутку	$K_{\text{марж.п}} = \frac{\text{ОП}}{\text{ТО}}$

Ефект операційного левериджу (DOL)	$DOL = \frac{\Delta EBIT(\%)}{\Delta TR(\%)}$
Товарооборот на 1 м ² торговельної площини	$T_0_{\text{к.м.}} = \frac{T_0}{S_{\text{торг}}}$
Рівень транспортних витрат	$P_{\text{тв}} = \frac{TB}{OB} 100\%$
Приріст потоку покупців (приріст кількості чеків)	$\Delta KP = \frac{KP_1 - KP_0}{KP_0} 100\%$
Приріст середньої вартості чека	$\Delta BC = \frac{BC_1 - BC_0}{BC_0} 100\%$
Середній час на обслуговування одного покупця	$T_{\text{сер.ок}} = \frac{T_{\text{ок}}}{KP}$
Рівень недостач до чистого доходу	$P_{\text{нед}} = \frac{B_{\text{нед}}}{ЧД} 100\%$
Рівень природних втрат до чистого доходу	$P_{\text{втр}} = \frac{B_{\text{втр}}}{ЧД} 100\%$
Продуктивність операційних витрат	$Pr_{\text{ов}} = \frac{TO}{OB}$
Рівень покриття податків чистою виручкою	$P_{\text{под.чв}} = \frac{ЧД}{ПЗ} 100$
Продуктивність витрат на закупівлю товарів	$ПВ_{\text{зак}} = \frac{Соб}{B_{\text{зак}}}$
Вчасність погашення кредиторської заборгованості постачальників	$Пог_{\text{кз}} = \frac{КЗ_{\text{пог}}}{КЗ_{\text{постач}}}$
Рівень покриття доданою вартістю витрат на оплату праці операційного персоналу	$P_{\text{дв.оп}} = \frac{BП}{B_{\text{оп}}} 100\%$
Вчасність виплати заробітної плати операційному персоналу	$Пог_{\text{зп}} = \frac{З_{\text{пог}}}{З_{\text{зар}}}$
Рівень чистого операційного прибутку у доданий вартості	$P_{\text{чоп}} = \frac{ОП}{BП} 100\%$

Рівень досягнення цільового обсягу СПОДФА	$P_{\text{сподфа.план}} = \frac{\text{СПОДФА}_1}{\text{СПОДФА}_{\text{план}}} 100\%$
Рівень досягнення цільового обсягу товарообороту	$P_{\text{то.план}} = \frac{\text{ТО}_1}{\text{ТО}_{\text{план}}} 100\%$
Рівень досягнення цільового показника рентабельності операційних активів	$R_{\text{план}} = \frac{R_1}{R_{\text{план}}} 100\%$
Частка СПОДФА у формуванні вільного грошового потоку на інвестований капітал	$\chi_{\text{сподфа}} = \frac{\text{СПОДФА}}{\text{ВГП}_{\text{ик}}} 100\%$
Співвідношення темпів приросту СПОДФА та вільного грошового потоку на інвестований капітал	$K = \frac{\text{T\P}_{\text{сподфа}}}{\text{T\P}_{\text{кгп}}}$

Додаток Б
**Фінансові результати до оподаткування торговельних підприємств з розподілом на великі, середні, малі та
 мікропідприємства за 2010 – 2016 рр. (млн. грн)**

		Рік					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Великі	Що отримали прибуток	6 519,3	13 698,2	8 480,1	9 232,9	7 897,9	12 846,1
	У % до загальної кількості підприємств	67,1	68,9	65,1	74,1	50,8	59,2
	Фінансовий результат	3 997,5	3 959,0	4 360,7	3 153,1	31 485,0	31 215,6
	У % до загальної кількості підприємств	32,9	31,1	34,9	25,9	49,2	40,8
Середні	Що отримали прибуток	27 299,4	23 871,1	25 163,0	16 954,2	15 834,7	23 859,5
	У % до загальної кількості підприємств	66,2	68,5	68,8	69,6	60,3	71,5
	Фінансовий результат	11 468,4	11 825,9	17 095,8	20 747,8	72 692,9	58 270,4
	У % до загальної кількості підприємств	33,8	31,5	31,2	30,4	39,7	28,5
Малі	Що отримали збиток	8 837,0	10 918,6	10 232,7	10 341,4	10 628,3	20 192,8
	У % до загальної кількості підприємств	62,3	66,6	65,9	67,1	66,9	76,2
	Фінансовий результат	12 306,5	11 111,5	12 813,3	18 675,1	58 317,8	47 976,7
	У % до загальної кількості підприємств	37,7	33,4	34,1	32,9	33,1	23,8
з них мікропідприємства	Що отримали прибуток	3 157,2	4 082,1	4 064,9	4 128,2	4 520,1	8 151,4
	У % до загальної кількості підприємств	61,7	66,1	65,1	66,6	66,9	75,9
	Фінансовий результат	7 010,9	6 447,3	8 238,8	13 313,0	33 226,0	24 648,3
	Що отримали збиток	38,3	33,9	34,9	33,4	33,1	24,1
							25,4

Додаток В

Авторська вибірка підприємств роздрібної торгівлі України

Найменування	ЕДРПОУ	КВЕД1	КВЕД2	КВЕД3	Посилання
Приватне акціонерне товариство «ЕПОС 2011»	03058611	47.25	47.11	58.19	https://smida.gov.ua/db/participant/03058611
Приватне акціонерне товариство «Райагропостач»	19416720	47.19	71.20	46.90	https://smida.gov.ua/db/participant/19416720
Приватне акціонерне товариство «Сколелістторг»	00993716	47.11	46.39	56.10	https://smida.gov.ua/db/participant/00993716
Приватне акціонерне товариство «Червоний Мак»	19116461	47.11	41.10	56.10	https://smida.gov.ua/db/participant/19116461
Приватне акціонерне товариство «Тульчинська центральна районна аптека №90»	01975175	47.73			https://smida.gov.ua/db/participant/01975175
Приватне акціонерне товариство «ОРХДЕЯ»	19032729	47.42	47.41	47.19	https://smida.gov.ua/db/participant/19032729
Приватне акціонерне товариство «Оптікомедсервіс»	03568571	47.74	46.19		https://smida.gov.ua/db/participant/03568571
Приватне акціонерне товариство по підвищенню родючості землі та захисту рослин "Агросервіс"	05489974	47.30	46.71	49.41	https://smida.gov.ua/db/participant/05489974
Публічне акціонерне товариство "Фірма "Львів-Петроль"	03482596	47.30	46.71	49.39	https://smida.gov.ua/db/participant/03482596
Приватне акціонерне товариство "ТОРГВЕЛЬНО - ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ "	05470294	47.52	46.73	46.90	https://smida.gov.ua/db/participant/05470294
Приватне акціонерне товариство "МЕДТЕХНІКА"	03568468	47.74	23.19	47.19	https://smida.gov.ua/db/participant/03568468
Публічне акціонерне товариство "Роменське підприємство "Агротехсервіс"	14007336	47.30	01.11	46.90	https://smida.gov.ua/db/participant/14007336
Приватне акціонерне товариство «Юг»	14132633	47.11			https://smida.gov.ua/db/participant/14132633
Приватне акціонерне товариство "ЧЕРНІГІВТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	05468892	47.52	46.90	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/05468892
Приватне акціонерне товариство "РЕНІСЬКИЙ РАЙПОСТАЧ"	00906108	47.89	68.20		https://smida.gov.ua/db/participant/00906108
Приватне акціонерне товариство "Взуття"	01554611	47.72	68.20	46.42	https://smida.gov.ua/db/participant/01554611
Приватне акціонерне товариство Оптово-роздрібна торгово-побутова фірма "Закарпатмеблі"	01548208	47.59	46.47	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/01548208
Приватне акціонерне товариство «Гянінський райагропостач»	14248873	47.30	68.20	45.32	https://smida.gov.ua/db/participant/14248873

Продовження додатку В

Приватне акціонерне товариство "Зарічненський молокозавод"	00423982	47.11	46.33	46.19	https://smida.gov.ua/db/participant/00423982
Приватне акціонерне товариство «АПТЕКА «ПЕРВОЦВІТ»	03397334	47.73			https://smida.gov.ua/db/participant/03397334
Приватне акціонерне товариство «Аптека № 65 «Панцея»	22819338	47.73			https://smida.gov.ua/db/participant/22819338
Приватне акціонерне товариство «Крим-93»	21485757	47.11	46.39	46.46	https://smida.gov.ua/db/participant/21485757
Приватне акціонерне товариство "ТОРГІВЕЛЬНО-ПОБУТОВИЙ КОМПЛЕКС «ФОРУМ»	31146911	47.11	46.39	96.03	https://smida.gov.ua/db/participant/31146911
Приватне акціонерне товариство «Новагаз»	24940452	47.30	45.32	49.41	https://smida.gov.ua/db/participant/24940452
Приватне акціонерне товариство «МЕРИДІАН»	21240582	47.73	47.74	33.20	https://smida.gov.ua/db/participant/21240582
Приватне акціонерне товариство «Ніжинське Сортнасіннєвочо»	00492405	47.89	46.90	46.22	https://smida.gov.ua/db/participant/00492405
Приватне акціонерне товариство «Магазин №1715 «Госптовари»	22860803	47.59			https://smida.gov.ua/db/participant/22860803
Публічне акціонерне товариство «Світловодська нафтобаза»	03483298	47.30	46.71	49.41	https://smida.gov.ua/db/participant/03483298
Приватне акціонерне товариство «ВІЗУС»	14241032	47.74	46.46	47.19	https://smida.gov.ua/db/participant/14241032
Приватне акціонерне товариство «ЛІПГ»	24574384	47.30	46.19	46.69	https://smida.gov.ua/db/participant/24574384
Публічне акціонерне товариство «НІКОПОЛЬСЬКА РАЙОННА АГРОПРОМТЕХНІКА»	03563100	47.19	24.10	28.30	https://smida.gov.ua/db/participant/03563100
Приватне акціонерне товариство «Торгівельна фірма «Явір»	13670110	47.19	46.19	56.10	https://smida.gov.ua/db/participant/13670110
Приватне акціонерне товариство «МАГАЗИН 450»	21579518	47.11	68.20		https://smida.gov.ua/db/participant/21579518
Приватне акціонерне товариство «Будинок меблів»	20238778	47.59	46.47	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/20238778
Приватне акціонерне товариство «ПРИЗМА»	13667349	47.74	23.19	32.50	https://smida.gov.ua/db/participant/13667349
Приватне акціонерне товариство «Гедеон Ріхтер УА»	01977731	47.73	52.10	47.74	https://smida.gov.ua/db/participant/01977731
Приватне Акціонерне Товариство «Магазин Медтехніка»	23138698	47.74	46.46	47.73	https://smida.gov.ua/db/participant/23138698
Приватне акціонерне товариство «БУДІНОК ТОРГІВЛІ»	14010137	47.19	68.20		https://smida.gov.ua/db/participant/14010137

Продовження додатку В

Публічне акціонерне товариство «Чорномор»	14132490	47.11	68.20	49.41	https://smida.gov.ua/db/participant/14132490
Приватне акціонерне товариство «АПТЕЧНІ СКЛАДИ ФАРМА КІЇВ»	23512228	47.73	46.46	47.74	https://smida.gov.ua/db/participant/23512228
Приватне акціонерне товариство «Рубін»	13762817	47.77	47.19	47.79	https://smida.gov.ua/db/participant/13762817
Дочірнє підприємство «Лідер-2000»	30674769	47.23	03.12	10.20	https://smida.gov.ua/db/participant/30674769
Приватне акціонерне товариство «Херсонбджолопром»	00709135	47.78			https://smida.gov.ua/db/participant/00709135
Приватне акціонерне товариство «Семенівське АТП-15345»	03118191	47.11	01.11	01.61	https://smida.gov.ua/db/participant/03118191
Публічне акціонерне товариство «Києво-Святошинська аптека №5»	01977857	47.73			https://smida.gov.ua/db/participant/01977857
Приватне акціонерне товариство «Юність»	14232547	47.11	47.19	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/14232547
Приватне акціонерне товариство «РЕКОРД»	14186349	47.11	46.19	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/14186349
Приватне акціонерне товариство «Сіверське»	22821513	47.11	46.90	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/22821513
Приватне акціонерне товариство «Піщанська центральна районна аптека»	01974951	47.73	86.90		https://smida.gov.ua/db/participant/01974951
Приватне акціонерне товариство «Гайсинфарм»	01975005	47.73	46.46		https://smida.gov.ua/db/participant/01975005
Приватне акціонерне товариство «Плодокомбінат-А»	24346370	47.11	10.13	10.39	https://smida.gov.ua/db/participant/24346370
Приватне акціонерне товариство «ЛюксПромЕкспо»	33762119	47.53	46.19	46.90	https://smida.gov.ua/db/participant/33762119
Приватне акціонерне товариство «Стіль» Харківський будинок моделей одягу»	00309950	47.19	46.90	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/00309950
Приватне акціонерне товариство «АВТОТРАНСПОРТНЕ ПДПРИЄМСТВО 16364»	03118959	47.19	49.41	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/03118959
Приватне акціонерне товариство «ВОЛИНИНВЕСТСЕРВІС»	33732021	47.59	46.19	46.90	https://smida.gov.ua/db/participant/33732021
Приватне акціонерне товариство «Аптечне підприємство» Медпрепарати»	05484706	47.74			https://smida.gov.ua/db/participant/05484706
Приватне акціонерне товариство «КЕРАМА ЕКСПЕРТ»	37683607	47.78	46.90	46.73	https://smida.gov.ua/db/participant/37683607
Публічне акціонерне товариство «Зооветпромпостач»	00727280	47.73	21.20	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/00727280

Продовження додатку В

Приватне акціонерне товариство «Носівська районна аптека №19»	01980905	47.73			https://smida.gov.ua/db/participant/01980905
Приватне акціонерне товариство «Херсонський універмаг»	01563700	47.19	46.19	46.90	https://smida.gov.ua/db/participant/01563700
Приватне акціонерне товариство «Торговий дім Морозівський»	24941718	47.11	46.39	46.18	https://smida.gov.ua/db/participant/24941718
Публічне акціонерне товариство «Карлівська меблева фабрика»	00275004	47.59	46.90	31.09	https://smida.gov.ua/db/participant/00275004
Товариство з обмеженою відповідальністю «Обрій»	24764593	47.19			https://smida.gov.ua/db/participant/24764593
Приватне акціонерне товариство «Будмаркет»	24099753	47.52			https://smida.gov.ua/db/participant/24099753
ДПГ Груп аеропорт 2	33768786	47.11			https://smida.gov.ua/db/participant/33768786
Публічне акціонерне товариство «БАЗИС»	14231737	47.11	46.39	56.10	https://smida.gov.ua/db/participant/14231737
Приватне акціонерне товариство «НІКОПОЛЬСЬКИЙ УНІВЕРМАГ»	13457132	47.11	56.29	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/13457132
Приватне акціонерне товариство «ТОДЕФ»	14328187	47.11	68.20	41.10	https://smida.gov.ua/db/participant/14328187
Приватне акціонерне товариство «АПТЕКИ ЗАПОРІЖЖЯ»	01977334	47.73	47.74	47.75	https://smida.gov.ua/db/participant/01977334
Приватне акціонерне товариство «Вентиляторний завод «Горизонт»	02971340	47.11	28.25	46.90	https://smida.gov.ua/db/participant/02971340
Приватне акціонерне товариство «ТЕЛЕСИСТЕМИ УКРАЇНИ»	22599262	47.19	61.10	61.20	https://smida.gov.ua/db/participant/22599262
Приватне акціонерне товариство «Магазин «Будинок меблів»	14356278	47.59	52.21	52.24	https://smida.gov.ua/db/participant/14356278
Товариство з обмеженою відповідальністю «СУЧАСНИЙ МОДЕРН»	33898608	47.11	46.34	46.90	https://smida.gov.ua/db/participant/33898608
Публічне акціонерне товариство «Універмаг «Дитячий світ»	21504897	47.19	68.20	56.10	https://smida.gov.ua/db/participant/21504897
Товариство з обмеженою відповідальністю - НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПДПРИЄМСТВО «АРГОН»	13323704	47.11	46.39	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/13323704
Приватне акціонерне товариство «Торгово-виробниче підприємство» Позняки»	19015719	47.11	46.39	47.19	https://smida.gov.ua/db/participant/19015719
Приватне акціонерне товариство «Автотехсервіс»	23588912	47.30	47.11	45.20	https://smida.gov.ua/db/participant/23588912

Продовження додатку В

Приватне акціонерне товариство «Виробничо-комерційна компанія «СТС»	21457896	47.89	41.20	64.92	https://smida.gov.ua/db/participant/21457896
Публічне акціонерне товариство «Сарніфармасія»	01979256	47.73	21.20	46.46	https://smida.gov.ua/db/participant/01979256
Приватне акціонерне товариство «ЦЕНТРАЛЬНИЙ УНІВЕРМАГ»	01562349	47.11	68.20	47.81	https://smida.gov.ua/db/participant/01562349
Приватне акціонерне товариство «АПТЕЧНА МЕРЕЖА «ФАРМАЦІЯ»	22447055	47.73	21.20	86.22	https://smida.gov.ua/db/participant/22447055
Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ»	32007740	47.19	46.19	46.90	https://smida.gov.ua/db/participant/32007740
Приватне акціонерне товариство «НОВА ЛІНІЯ»	30728887	47.19	47.52	47.53	https://smida.gov.ua/db/participant/30728887
Товариство з обмеженою відповідальністю «Таврія-В»	19202597	47.11	46.90	68.20	https://smida.gov.ua/db/participant/19202597
Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕКО»	32104254	47.11	10.13	10.71	https://smida.gov.ua/db/participant/32104254
Товариство з обмеженою відповідальністю «ФОЗЗІ-ФУД»	32294926	47.11	10.71	46.34	https://smida.gov.ua/db/participant/32294926

Інформаційні показники операційної діяльності підприємства, що формуються із внутрішніх джерел

Група інформаційних показників	Інформаційні показники		
Інформаційні показники, що характеризують відносини зі стейкхолдерами	3 власниками	EBITDA; обсяги інвестицій в операційну діяльність	
	3 постачальниками	Періодичність та повнота виплат постачальникам за поставлений товар; затримки виплат постачальникам, їх обсяг та тривалість; умови поставок; цінові дисконти постачальників; відсоток браку в поставленому товарі	
	3 покупцями	Час, проведений покупцями в магазині за вибором товарів; час проведений покупцями в чергах за розрахунком; відсоток відвідувачів, що здійснили покупки; пропозиції покупців щодо покращення діяльності магазину; відсоток покупців, що користуються системою лояльності	
	3 персоналом	Обсяг та періодичність виплати заробітної плати; обсяг преміальних виплат; наявність та розмір соціальної допомоги працівникам з боку підприємства; кількість найманих та звільнених працівників по окремим підрозділам та в цілому по підприємству; середній рівень заробітної плати	
	3 державою	Інформація про наявність та актуальність дозвільних документів, необхідність яких прописана в нормативно-правових актах; інформація про наявність устаткування, необхідність установки якого прописана в нормативно-правових актах; інформація про дотримання інших вимог законодавства на підприємстві; обсяги податків та зборів; структура податків та зборів; періодичність, своєчасність та повнота сплати податків та зборів.	
Інформаційні показники, що характеризують стан основних бізнес-процесів операційної діяльності	Показники діяльності закупівлі продукції	3	Інформація про умови постачання від кожного постачальника; обсяг продукції, що закуповується; обсяг продукції, що береться на умовах товарного кредиту; обсяг продукції, що береться під реалізацію; структура продукції, що закуповується та береться під реалізацію; якість продукції, що доставляється
	Показники діяльності транспортування продукції	3	Строки, обсяги та періодичність поставок по кожній товарній групі від кожного постачальника; можливі умови поставок та їхня вартість по кожному постачальнику; наявність власних транспортних засобів та, за наявності, вартість їх використання; можливість забезпечення транспортування сторонніми компаніями; сума транспортних витрат; дотримання умов перевезення окремих товарних груп
	Показники діяльності зберігання продукції	31	Обсяг власних складських площ та вартість їх обслуговування; обсяг орендованих складських площ та вартість їх обслуговування; можливість залучення додаткових складських площ та необхідний термін їх залучення; необхідний максимальний розмір складських площ; середній та максимальний обсяг товарних запасів на підприємстві; обсяг власних та орендованих складських площ зі спеціальними умовами зберігання; середній та максимальний обсяг товарних запасів, що вимагають спеціальних умов зберігання; обсяг витрат на внутрішнє пересування товару; обсяг використовуваних складських площ; завантаженість трафіку на складських площах; витрати за зберігання

	Показники діяльності реалізації продукції	3	Обсяг реалізованої продукції в натуральному виразі по кожній асортиментній позиції, товарній групі та в цілому по підприємству; обсяг реалізованої продукції в вартісному виразі по кожній асортиментній позиції, товарній групі та в цілому по підприємству; швидкість продажу товару по кожній окремій асортиментній позиції та товарній групі; середній чек; сума витрат на збут; сезонна динаміка зростання та падіння товарообороту
Інформаційні показники, що характеризують стан ресурсів операційної діяльності	Показники стану запасів		Обсяг та структура запасів; частка запасів, строк придатності яких майже вичерпаний; частка запасів з вичерpanim терміном придатності; обсяг втрат товарних запасів; обсяг недостач товарних запасів
	Показники стану дебіторської заборгованості		Обсяг та структура дебіторської заборгованості; вікова структура дебіторської заборгованості; частка простроченої дебіторської заборгованості; частка безнадійної дебіторської заборгованості; структура дебіторів у розрізі термінів оплати
	Показники стану основних засобів (операційних)		Вартість основних засобів за окремими групами; рівень зношеності та придатності основних засобів; ступінь та періодичність використання окремих основних засобів персоналом; показники руху основних засобів (операційних)
	Показники стану нематеріальних активів (операційних)		Вартість нематеріальних активів за окремими групами; рівень амортизації та придатності нематеріальних активів; показники руху нематеріальних активів (операційних)
	Показники стану трудових ресурсів		Чисельність персоналу; вікова та гендерна структура персоналу; структура персоналу за рівнем фахової підготовки; фонд оплати праці за категоріями персоналу; витрати на навчання персоналу; частота та середня тривалість лікарняних за категоріями персоналу
Інформаційні показники, що характеризують стан окремих товарних груп	За окремими товарними групами та асортиментними позиціями		Рівень торговельної націнки на товар; товарооборот за товарними групами; витрати за товарними групами; маржинальний прибуток за товарними групами; частка товарної групи у використанні основних засобів (частка у використанні торговельної площа, устаткування); середній обсяг простроченої продукції, що утилізується підприємством, та їх частки за товарними групами

Джерело: складено автором.

Додаток Д

Центри відповідальності операційної діяльності підприємства, джерела та частота формування інформаційних показників, що формуються із внутрішніх джерел підприємства роздрібної торгівлі

Група показників	Центри відповідальності	Вид звітності	Мінімальна частота складання звітності
Інформаційні показники, що характеризують відносини зі стейкхолдерами	З власниками	Вище керівництво	Результати розвитку операційної діяльності підприємства
	З постачальниками	Відділ закупівель	Звіт про роботу з постачальниками
	З покупцями	Відділ продажів	Звіт про продаж товарів та роботу програми лояльності
	З персоналом	Відділ персоналу	Звіт по персоналу
	З державою	Бухгалтерський відділ	Фінансовий звіт, податковий звіт
Інформаційні показники, що характеризують стан основних бізнес-процесів операційної діяльності	Показники діяльності з закупівлі продукції	Відділ закупівель	Звіт по закупкам
	Показники діяльності з транспортування продукції	Відділ закупівель (логістики)	Звіт по закупкам
	Показники діяльності зі зберігання продукції	Відділ закупівель (логістики)	Звіт по закупкам
	Показники діяльності з реалізації продукції	Відділ продажів	Звіт з продаж

Продовження додатку Д

Група показників	Центри відповідальності	Вид звітності	Мінімальна частота складання звітності	Група показників
Інформаційні показники, що характеризують стан ресурсів операційної діяльності	Показники стану запасів	Відділ закупівель (логістики)	Звіт по закупкам	Квартал
	Показники стану дебіторської заборгованості	Фінансовий відділ	Звіт з дебіторської заборгованості	Квартал
	Показники стану основних засобів (операційних)	Планово-економічний відділ	Звіт про стан та рух основних засобів	Квартал
	Показники стану нематеріальних активів (операційних)	Планово-економічний відділ	Розширеній фінансовий звіт	Квартал
	Показники стану трудових ресурсів	Відділ персоналу	Розширеній звіт з персоналу	Квартал
Інформаційні показники, що характеризують стан окремих товарних груп	За окремими товарними групами та асортиментними позиціями	Планово-економічний відділ	Звіт за товарними групами	Квартал

Джерело: складено автором.

**Матриця основних операційних ризиків підприємств роздрібної
торгівлі**

Джерела ризику	Події	Причини	Наслідки
<i>Зовнішні та внутрішні за основними стейкхолдерами підприємства</i>			
Власники	Зменшення рівня капіталізації прибутку	Зміна планів власників стосовно розподілу прибутку підприємства	Зменшення доступних фінансових ресурсів у майбутньому
Постачальники	Зростання собівартості продукції та витрат на закупівлю	Зміна цінової політики та умов роботи постачальників	Зменшення маржинального прибутку підприємства
Персонал	Неякісне виконання персоналом професійних обов'язків	Невдоволеність персоналу умовами праці, неякісна організація роботи персоналу	Зниження ефективності бізнес-процесів на підприємстві
Покупці	Зменшення обсягів продажу товарів	Зниження попиту на товари; Зниження доходів населення	Зменшення обсягу товарообороту
Кредитори	Зростання витрат на обслуговування кредитних зобов'язань	Зниження надійності підприємства для кредиторів; зміна умов функціонування кредиторів	Зменшення доступного обсягу фінансування операційної діяльності підприємства
Держава	Зміна податкових ставок, нормативів витрат,	Зміна законодавства	Зростання поточних витрат
<i>Внутрішні за бізнес-процесами верхнього рівня</i>			
Закупівля товарів	Дефіцит товарів; зміни у витратах на товари	Невчасне розміщення замовлення; неефективні комерційні угоди	Недоотриманий товарооборот; зростання собівартості товарів
Транспортування товарів	Невчасні поставки; псування товару при перевезенні	Неналежний технічний стан транспорту; невчасне замовлення автотранспорту	Додаткові витрати; недоотримання товарообороту
Зберігання товарів	Втрати товарів	Неналежні умови зберігання (технічні, організаційні); Крадіжки; Халатність персоналу	Додаткові витрати; недоотримання товарообороту
Реалізація товарів	Зміни в обсягах реалізації товарів	Невчасне і неефективне розміщення товарів в торговельному залі; низький рівень консультування в торговому залі; низька продуктивність праці касира	Зменшення товарообороту

Джерело: складено автором



02091, Київ
вул. Вербицького, 1
тел.: 00 38 044 564 6002
00 38 044 564 1263
00 38 044 564 0965
факс: 00 38 044 562 6035
E-mail: office@avers-c.com
www.avers-c.com.ua



02091, Київ
вул. Вербицького, 1
тел.: 00 38 044 564 6002
00 38 044 564 1263
00 38 044 564 0965
факс: 00 38 044 562 6035
E-mail: Office@avers-c.com
www.avers-c.com.ua

Р/р № 26007248127800 в АТ "УкрСиббанк" м. Київ, МФО 351005, код ЄДРПОУ 21660700

Вих.№ _____ від 6 квітня 2018 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економіки та фінансів
підприємства

Київського національного торговельно-економічного університету

Архілова Назара Миколайовича

на тему «Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі»

Довідка надана Архілову Назару Миколайовичу про те, що його науково-методичні розробки та
практичні рекомендації пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність
ТОВ «Аверс Центр».

Зокрема:

- апробовано запропоновану автором систему показників оцінки ефективності
операційної діяльності, що адаптована до особливостей діяльності
підприємства торгівлі, що дозволило поглибити оцінку рівня ефективності
операційної діяльності, виявляти та аналізувати фактори її формування,
шукати резерви зростання ефективності операційної діяльності
підприємства;
- використано запропонований автором підходи до побудови інформаційного
забезпечення управління ефективністю операційної діяльності підприємства,
що надало можливість ТОВ «Аверс Центр» збирати, групувати, обробляти,
зберігати інформаційні дані щодо стану та результатів операційної
діяльності, процесів та факторів, пов'язаних з їх формуванням із визначеною
періодичністю та відповідно до інформаційних потреб користувачів, що
покращило якість аналізу, точність планів операційної діяльності.

Таким чином, результати проведених аprobacij підтвердили практичну цінність та значимість
отриманих Архіловим Н.М. науково-практичних результатів та давали можливість і доцільність їх
впровадження в практичну діяльність підприємств торгівлі.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Д.26.055.01 Київського національного
торговельно-економічного університету.

Директор

Коростельов І.С.



Товариство з обмеженою відповіальністю «ПРОВАЙН»

Юридична адреса: 04070 м. Київ, вул. Набережно-Хрещатицька 10А, Фактична адреса: 04070 м. Київ, вул. Набережно-Хрещатицька 10А,
Tel.: (044) 490-31-20; факс: (044) 490-31

Вих.№17 від 06.04.2018р

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економіки та фінансів підприємства
Київського національного торговельно-економічного університету
Архіпова Назара Миколайовича
на тему «Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі»

Довідка надана здобувачеві наукового ступеню кандидата економічних наук, аспіранту кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету Архіпову Назару Миколайовичу про те, що його науково-методичні розробки та практичні рекомендації пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ «ПроВайн». Зокрема:

- запропонований підхід до формування системи показників ефективності операційної діяльності що дозволив більш оперативно збирати, фіксувати та аналізувати інформацію про стан ефективності операційної діяльності та фактори що його визначають;
- запропоновані методичні рекомендації по складанню планів операційної діяльності дозволили підвищити ступінь керованості та контролюваності підприємства, вдосконалити систему мотивації операційного персоналу, підвищити продуктивність його праці.

Таким чином, результати проведених апробацій підтвердили практичну цінність та значимість отриманих Архіповим Н.М. науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їх впровадження в практичну діяльність підприємств торгівлі. Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Д.26.055.01 Київського національного торговельно-економічного університету.

Директор



Чайка В.І.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. (044) 531 47 41, факс (044) 544 39 74
e-mail knceu@knceu.kiev.ua, код ЄДРПОУ 01566117

11.05.2018 № 1697/10

На № _____

ДОВІДКА

Архіпов Назар Миколайович, аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету з 1 березня 2018 р. бере участь у виконанні НДР “Формування системи економічної безпеки підприємництва в Україні” № 0117U000504 (термін виконання теми: I кв. 2017 р. – IV кв. 2019 р.).

Номер державної реєстрації НДР 0117U000504.

Особистий внесок Архіпова Назара Миколайовича:

- запропоновано систему показників визначення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі;
- розроблено підхід до управління ефективністю операційної діяльності підприємства торгівлі.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Д 26.055.01
Кіївського національного торговельно-економічного університету.

Проректор з наукової роботи

С. В. Мельниченко



Савчин Тетяна Іванівна
(044) 531 74 36



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. (044) 531 47 41, факс (044) 544 39 74
e-mail knceu@knceu.kiev.ua, код ЄДРПОУ 01566117

21.05.2018 № 1504/44

На № _____

ДОВІДКА

Архіпов Назар Миколайович, аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету дійсно з I кв. 2017 р. бере участь у виконанні науково-дослідної роботи «Відновлення економічного зростання підприємства торгівлі» (термін виконання теми: I кв. 2017 р. – IV кв. 2020 р.).

Номер державної реєстрації НДР 0117U000053.

Особистий внесок Архіпова Назара Миколайовича:

- запропоновано періодизацію етапів еволюції концепції ефективності підприємства;
- уточнено і розвинуто сутнісні ознаки та набуло подальшого розвитку поняття “ефективність операційної діяльності підприємства”;
- розвинуто та систематизовано підходи до класифікації видів ефективності операційної діяльності.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Д 26.055.01
Київського національного торговельно-економічного університету.

Проректор
з наукової роботи



С. В. Мельниченко

Федоренко Олена Василівна
(044) 531 49 73



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. (044) 531 47 41, факс (044) 544 39 74
e-mail knceu@knceu.kiev.ua, код ЄДРПОУ 01566117

08.05.2018 № 1007/22
На № _____

ДОВІДКА

Видана Архіпову Назару Миколайовичу, аспіранту денної форми навчання кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету, про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі» використані при підготовці тексту лекцій з дисципліни «Економіка підприємства торгівлі».

Особистий внесок Архіпова Назара Миколайовича у навчальний процес: підготовлено текст лекцій на тему «Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі», відповідно до програми навчальної дисципліни «Економіка підприємства торгівлі» для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Економіка», професійного спрямування «Економіка підприємства».

Видано для подання до спеціалізованої вченої ради Д 26.055.01 Київського національного торговельно-економічного університету.

Проректор
з наукової роботи



С. В. Мельниченко

Божко Тетяна Василівна
(044) 531 47 33

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях, які включені до міжнародних наукометрических баз даних:

1. Архіпов Н.М. Еволюція концепцій ефективності підприємства / Н.М. Архіпов // Економічний аналіз. – 2017. – Том 27 №3. – С. 159-165;
2. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система показників ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі / Г.В. Ситник, Н.М. Архіпов // Інноваційна економіка. – 2017. – Вип. 9-10'2017 [71]. – С. 52-58;
3. Архіпов Н.М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі / Н.М. Архіпов // Науковий вісник. – 2018. – вип. 18/2018 – С. 21-26;
4. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Г.В. Ситник, Н.М. Архіпов // Проблеми економіки. – 2018. - №1 - С. 223-230;
5. Архіпов Н.М. Сучасний стан ефективності торговельної галузі України / Н.М. Архіпов // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип28/2018. – С. 122-127;
6. Архіпов Н.М. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі / Н.М. Архіпов // Бізнес інформ. – 2018 – Вип. №5 – С. 215-223;

Тези доповідей на конференціях:

7. Архіпов Н.М. Ефективність діяльності підприємства: сутність та роль у забезпеченні конкурентоспроможності / Н.М. Архіпов // економічна система країни: зовнішні та внутрішні фактори впливу. – Дніпропетровськ. – 2016. — С. 58-62;
8. Архіпов Н.М. Ефективність підприємства: характеристика основних видів / Н.М. Архіпов // можливості та перспективи забезпечення сталого розвитку економіки України. – Ужгород. – 2016. — С. 53-55;
9. Архіпов Н.М. Фактори забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі / Н.М. Архіпов // глобальний економічний простір: детермінанти розвитку. – Миколаїв. – 2016. — С. 92-94;

10. Архіпов Н.М. Сутність та особливості операційної діяльності підприємства торгівлі / Н.М. Архіпов // економічні та інноваційні процеси: стан, перспективи та розвиток. – Ужгород. – 2016. — С. 34-36;
11. Архіпов Н.М. Аналіз сучасних підходів до визначення категорії «ефективність» / Н.М. Архіпов // проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні. – Київ. – 2017. — С. 58-62;
12. Архіпов Н.М. Ключові види ефективності операційної діяльності та оцінка їх рівня / Н.М. Архіпов // Залучення соціально-відповідальних інвестицій: проблеми і перспективи. – Київ. – 2018. — С. 48-50;
13. Архіпов Н.М. Сучасні підходи до управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Н.М. Архіпов // розвиток економіки та управління на світовому, державному та регіональному рівнях. – Київ. – 2018. — С. 69-73.