

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.150](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.150)

УДК 658.562-047.44

*А. В. Сисоєв,
аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства,
Київський національний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0001-8657-0925*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*A. Sisoev
Postgraduate student of the department of economics and useful enterprises,
Kyiv National University of Trade and Economics*

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF CONTROLLING THE OPERATIONS OF THE ENTERPRISE

Впровадження контролінгу на підприємствах торгівлі має цілком об'єктивну необхідність. Відповідно, з'являється питання потреби оцінки ефективності контролінгу за кожним з видів його діяльності, серед яких операційна діяльність посідає одне з найважливіших місць. Нажаль, не існує єдиної системи показників оцінки ефективності контролінгу операційної діяльності. А існуючі наукові підходи потребують суттєвого удосконалення. У статті, на основі критичного аналізу підходів науковців, оцінено доцільність включення окремих показників до системи оцінки ефективності контролінгу операційної діяльності. Розроблено та обгрунтовано застосування нові показники оцінки ефективності контролінгу операційної діяльності. На основі результатів критичного аналізу літератури та власних розробок нами запропоновано до використання систему показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємств.

The introduction of controlling at trading enterprises is quite objective requirement. So, there are tasks to assess the effectiveness of controlling for each of its activities, among which operating activity takes one of the most important places. Unfortunately, there is no single system of indicators for evaluating the effectiveness of controlling operating activities. And existing scientific approaches need significant refinement. In the article, on the basis of a critical analysis of the approaches of scientists, it is made assessed the ability of indicators to be used for the system of evaluation of the effectiveness of operating activity controlling. The application of new indicators for evaluating the effectiveness of controlling operating activities is developed and substantiated. Based on the results of the critical analysis of the literature and our own developments, we have proposed to use a system of indicators to assess the efficiency of operating activities of enterprises. It includes: Profitability indicators of operating activities (Profitability of sales; Profitability of operating activities; Return on assets; Return on non-current assets; Return on current assets; Return on equity); Business Indicators (Ratio of accounts payable; Ratio of inventory turnover; Ratio of accounts receivable; Period of turnover of accounts payable; Period of turnover of accounts receivable; Period of turnover of receivables Cycle; Duration); Indicators of efficiency of use of labor resources: (Profitability of personnel expenses; Ratio of efficiency of use of working time of the back office; Ratio of efficiency of use of

working time of the front office); Target indicators of the efficiency of the operating activities of the enterprise: (Ratio of implementation of the sales plan; Ratio of execution of variable costs; Ratio of execution of fixed costs); Cost-oriented (Economic Value Added (EVA)); Liquidity ratios: (Absolute liquidity ratio; Intermediate liquidity ratio; Current liquidity ratio); Integrated Indicator (Integrated Performance Level). These indicators reflects the efficiency of operational activity controlling.

Ключові слова: *контролінг; ефективність; операційна діяльність; оцінка.*

Keywords: *controlling; efficiency; operational activity; assessment.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Імплементация системи контролінгу в діяльності підприємства стала цілком раціональною необхідністю для забезпечення керованості системи управління підприємством. Однак, дане поняття все ще має багатозначність змісту у розумінні різними практиками бізнесу та науковцями. Тим більше, це стосується інструментів контролінгу та засобів оцінки його ефективності.

Застосування загального принципу розуміння поняття «ефективності» як відношення вартісного вираження «ефекту» до вартості «інвестованих для цього ресурсів» для системи контролінгу не завжди може бути можливим на практиці. Це обумовлює серйозні виклики для аналітичного пошуку альтернатив оціночних показників та методичних підходів оцінки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням проблем контролінгу займалися і займаються багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Однак, дослідженням саме оцінки ефективності системи контролінгу торкалися такі вчені, як Троян О.В., Деменіна О.М., Пилипенко С.М., Хейне П., Горошанська О. О., Кашена Н. Б., Олексюк О. І., Саричев Д. О., Ірина Єрфорт, Юрій Єрфорт, Ковальчук І.В., Івченко Є.І., Карпенк Є.А., Лобов С., Осокіна А. В., Чичкан-Хліповка Ю. М., Бедринєць М. Д., Моргун Г.В., та Гаврилюк Н.М. Однак, подальшого дослідження потребують питання оцінки ефективності контролінгу операційної діяльності.

МЕТА СТАТТІ

Ідентифікувати та систематизувати показники оцінки ефективності операційної діяльності підприємств торгівлі

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Науковці багаторазово намагались оцінити ефективність системи контролінгу. Зокрема, Троян О.В. та Деменіна О.М. для оцінки ефективності системи операційного контролінгу пропонують використовувати показник ефективності оперативного регулювання [1, 2]:

$$E_{op} = \frac{\Delta CF}{\Delta M},$$

ΔCF – приріст грошового потоку внаслідок управлінських дій контролінгу;

ΔM – величина додаткових витрат, пов'язаних з впровадженням системи контролінгу.

Науковець Троян О.В. також пропонує кілька інших показників, із інших сторін відображають зіставлення додаткового чистого грошового потоку та додаткових витрат, пов'язаних з впровадженням контролінгу. Однак, даний підхід є зовсім непридатним до застосування при мінливих умовах внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, і динамічному розвитку його діяльності [1].

Деменіна О.М. пропонує виділити два види економічної ефективності: 1) ефективність оперативного регулювання, обумовлена перевищенням ефекту зростання грошового потоку над величиною додаткових оперативних витрат на управління; 2) ефективність оперативного регулювання, обумовлена зниженням величини витрат на управління за умови зростання величини грошового потоку внаслідок дії системи оперативного контролінгу. [2]. Однак, даний напрямок досліджень є надто теоретизованим і зовсім віддаленим від можливостей практичного застосування. По-перше, в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства майже неможливо чітко ідентифікувати грошовий потік, що утворений саме від впровадження системи контролінгу. По-друге, ми повинні забувати про різну природу нарахованих витрат та грошових потоків. Тому, їх зіставляти буде не коректно і не вірно. Отримана з цього інформація не може характеризувати ефективність впровадження контролінгу.

Також, Деменіна О.М. пропонує оцінювати ефективність впровадження контролінгу за чистою теперішньою вартістю приросту грошових потоків від впровадження контролінгу. На перший погляд, пропозиція може здатись слушною. Однак, на практиці її реалізувати неможливо. Ключовою проблемою буде ідентифікація грошового потоку від впровадження контролінгу. Контролінг не обмежується лише раціоналізацією певних бізнес-процесів. Вцілому він покращує усвідомлення керівництвом та особами, що

приймають управлінські рішення підприємства, реального стану справ управління підприємством. І додатковий грошовий потік від цього відділити взагалі неможливо.

Як зазначають Чаюн І.О., Богославець Г.М., Довгаль Н.С., Стасюк Л.Л., Бондар І.Ю., «ефективність – це співвідношення результату – ефекту і витрат, ресурсів, що використані для його досягнення». Аналогічні підходи визначення змісту поняття «ефективності» зустрічаються також і в багатьох інших науковців (в т. ч. Д. Рікардо, Г. Емерсон, В. Петті, Ф. Кене, С. Мочерний, І. Павленко) і ми з таким поглядом повністю погоджуємось. В економічному аналізі головним результуючим економічним показником, що характеризує ефект операційної діяльності є фінансовий результат від операційної діяльності. Залежно від вибору витрат чи ресурсів, що використовувались для його досягнення головним чином і виділятимуться різні різновиди показників що характеризуватимуть різні сторони ефективності операційної діяльності підприємства. Але, досліджуючи ефективність операційної діяльності з метою оцінки ефективності контролінгу отримуємо дещо інший розріз наукового пізнання. І в даному контексті обмежуватись лише класичними показниками економічної ефективності вважаємо не доцільним.

Поняття «ефективність» часто розглядають у поєднанні з поняттям «результативність». Зокрема, Пилипенко С.М. зазначає, що «ефективність є складним і багатоаспектним економічним поняттям, яку слід розглядати як результативність діяльності, що визначається відношенням отриманого ефекту до витрачених ресурсів; як комплексну оцінку результатів використання всіх видів ресурсів та як міру досягнення поставлених цілей» [3].

П. Хейне висловлює думку, що ефективність — це позитивний чинник, який найпослідовніше підноситься економістами. Ефективність (effectiveness) і економічність (efficiency) — майже синоніми. Обидва терміни характеризують «результативність» (resulting quality) використання засобів для досягнення цілей [4].

Горошанська О. О. та Кашена Н. Б. розглядають результативність взагалі одним з критеріїв ефективності [5].

Але, «результативність» за своїм змістом розкриває рівень досягнення поставлених цілей, як результату діяльності. Тому, це дещо відмінні за змістом поняття, хоча можуть використовувати деякі спільні показники. Наприклад, рентабельність продаж є показником, що характеризує ефективність продаж, а у порівнянні з цільовим значенням даний показник характеризуватиме результативність.

О. І. Олексюк пояснює поняття ефективності наступним чином: «як категорія виражає собою дійсну сукупність властивостей і параметрів підприємства, які виражають якість його роботи, економічність витрачання ресурсів, раціональність організації технології виготовлення продукції, повноту використання обладнання та робочого часу, продуктивність праці, тощо. Усі ці характеристики підприємства виявляються у процесі його функціонування у певному проміжку часу (одні з характеристик швидше, інші повільніше)» [6].

Саричев Д. О. у результаті власного дослідження [7] ідентифікував частину економістів-дослідників, які зазначають, що рекомендовану сукупність вимірників ефективності операційної (виробничо-господарської) діяльності варто об'єднати у дві групи: в першу включити узагальнюючі (або «цілеоцінні») показники бізнесу, в другу — показники ефективності використання ресурсів. Друга група авторів розглядає ефективність операційної (виробничо-господарської) діяльності в розрізі показників ефективності використання виробничих ресурсів і виробничих фондів: ефективності використання основних фондів; ефективності використання праці (трудових ресурсів); ефективності використання оборотних фондів; інтегральні показники ефективності діяльності підприємства. Третю групу складають автори, теоретичні погляди яких щодо проблематики даного питання акцентуються на визначенні ефективності операційної діяльності на базі витратних показників, як відношення фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання до витрат понесених за відповідний період часу.

Ефективність операційної діяльності, в якій характеризується якість здійснення контролінгу стосуються удосконаленні цієї ж самої діяльності і досягнення нею поставлених цілей. Таким чином, ефективність системи контролінгу ми можемо оцінити через ключові економічні параметри, що дають якісну характеристику операційної діяльності підприємства. З такого підходу, пропонуємо не обмежуватись лише зіставленням результатів до інвестованих ресурсів, а розглядати розширений перелік показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.

Отже, розглянемо, доповнимо та систематизуємо пропонувані науковцями показники для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства у контексті оцінки ефективності контролінгу цієї діяльності.

Саричев Д.О. пропонує цілу систему показників для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства [7]. Розглянемо доцільність та коректність застосування кожного з них.

Серед показників ефективності використання оборотних фондів науковець пропонує застосовувати коефіцієнти та періоди обороту оборотних коштів, дебіторської заборгованості та запасів, а також, показник відносного вивільнення оборотних коштів. Цілком погоджуємось з доцільністю розрахунку коефіцієнтів та періодів обороту дебіторської заборгованості та запасів. Але, піддаємо великому сумніву в необхідності аналізу періоду та коефіцієнту обороту оборотних коштів та відносного вивільнення оборотних коштів. Адже, дані показники дають можливість робити надто узагальнені, багатозначні і не завжди коректні висновки.

Серед показників ефективності використання основних фондів Саричев Д.О. пропонує застосовувати фондодідачу активної частини основних фондів; фондомісткість чистої продукції; рентабельність основних фондів; ККД; енергоефективність; амортизаційну віддачу; коефіцієнт залучення основних фондів до операційного процесу. З нашої точки зору, за допомогою зазначених показників важко охарактеризувати ефективність операційної діяльності підприємства підприємств торгівлі. Вони скоріш характеризують ефективність інвестиційної діяльності.

Такі цілеорієнтовані показники ефективності операційної діяльності підприємства, як виконання плану з обсягу товарної продукції; з обсягу реалізованої продукції; з генерації необхідного обсягу доходу від основної діяльності; з генерації чистого прибутку від основної діяльності є цілком доцільними до застосування у контексті контролінгу операційної діяльності. Однак, рівень чи обсяг виконання планових показників повинні стосуватись майже всіх цільових показників підприємства, в тому числі коефіцієнтних. Вважаємо доцільним виділення лише показників, що характерні для всіх підприємств торгівлі. Тому, погоджуємось з доцільністю рекомендувати для всіх підприємств торгівлі застосування у контролінгу такого показника виконання плану з обсягу реалізованої продукції, як коефіцієнт виконання плану продаж.

Зростання валового прибутку сам по собі не характеризує ефективність операційної діяльності. Саме тому, ми не можемо рекомендувати всім підприємствам для оцінки ефективності використовувати коефіцієнт зростання валового прибутку.

Рівень задоволення потреб ринку (співвідношення обсягу випущеної продукції до ринкової ніші підприємства) є дуже суперечливим показником. По-перше, він не може бути характерним для підприємств торгівлі. По-друге, обсяг виробленої продукції далеко не завжди відповідає обсягам проданої. Крім кількісних параметрів виробництва важливими також є якісні характеристики. Тому, для підприємств торгівлі даний показник ми не можемо рекомендувати до застосування.

Узагальнюючі показники ефективності операційної (виробничої) діяльності Саричева Д.О. включають рентабельність операційної діяльності; виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів; витрати на одиницю товарної продукції; рентабельність виробництва; рентабельність продажів; та продуктивність операційної системи (співвідношення доходів від операційної діяльності до операційних витрат за період). Звісно, названі показники прямо чи опосередковано мають стосунок до ефективності операційної діяльності. Однак, частина з них більш характерна для виробничих підприємств (рентабельність виробництва, витрати на одиницю товарної продукції, виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів). Продуктивність операційної системи відображає в нестандартному вигляді ту ж рентабельність операційної діяльності і по суті дублює його. Тому, можемо погодитись із доцільністю застосування лише рентабельності операційної діяльності та рентабельністю продаж.

Ірина та Юрій Єрфорт вважають найбільш важливим показником ефективності операційної діяльності підприємства рентабельність сукупних активів [8]. Щодо найвищого рівня в рейтингу важливості показників в окремих випадках ми ще можемо не погодитись, але повністю погоджуємось із самим фактом включення даного показника до рекомендованих з метою оцінки ефективності контролінгу операційної діяльності підприємства.

Ковальчук І.В. виділяє за традиційним підходом систему коефіцієнтів рентабельності, а у якості основного узагальнюючого показника ефективності у загальній системі "Performance Management" (управління результативністю) - додану економічну вартість (EVA - economic value added) [9]. Цілком погоджуємось з доцільністю розрахунку доданої економічної вартості. Однак, серед показників рентабельності пропонуємо виділити пріоритетну групу найважливіших коефіцієнтів, що характерна саме для підприємств торгівлі.

Івченко Є.І. та Карпенко Є.А. пропонують застосовувати наступні показники оцінки ефективності діяльності підприємства, що характеризують операційну досконалість: загальні індикативні показники рівня підприємства (Дохід від реалізації; прибуток; рентабельність активів; ринкова вартість акцій; прибутковість власного капіталу (ROE); додана економічна вартість (EVA); додана ринкова вартість (MVA)); Стратегічно-орієнтовані показники рівня підприємства (Динаміка цін; Середній строк поставки товарів); Операційно-орієнтовані показники рівня підприємства (Оборотність товарів, Тривалість операційного циклу, Якість товарів)); Показники рівня процесів (Встановлюються і розраховуються для кожного процесу окремо із акцентуванням уваги на ланцюг створення доданої вартості в контексті витрат) [10]. З нашої точки зору, зазначені показники для окремих підприємств торгівлі можуть бути цілком доцільними до застосування, але всі мають надзвичайно високу важливість у процесі контролінгу операційної діяльності підприємства. Зокрема, одна частина з них: обсяг доходу від реалізації та отриманого прибутку, ринкова вартість акцій, додана ринкова вартість, динаміка цін, середній строк поставки товарів, - відокремлено є малоінформативними. Інша частина показників (якість товарів, показники рівня процесів) сформульовано надто багатозначно.

Однак, рентабельність активів та прибутковість власного капіталу, додана економічна вартість (EVA), оборотність товарів (в т.ч. період та коефіцієнти оборотності), Тривалість операційного циклу входять до переліку найважливіших показників оцінки ефективності діяльності підприємства. Тому, їх рекомендуємо до застосування підприємствами торгівлі.

Лобов С. та Нусінов В. економічну ефективність операційної діяльності відображають у зіставленні прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань (ЕВІТДА) з іншими індикаторами підприємства, залежно від цілей аналізу. Тобто, ефективність з точки зору менеджерів (ЕВІТДА / Операційні витрати); з точки зору інвесторів (ЕВІТДА / Власний капітал); з точки зору працівників (Зарплата / (ЕВІТДА+Зарплата)); з точки зору кредиторів (ЕВІТДА/ Заборгованість перед кредиторами); з точки зору держави (ЕВІТДА/ Заборгованість по податках) [11]. Для окремих потреб аналізу зазначені показники можуть підприємством застосовуватись. Однак, їх важко назвати рекомендованими для всіх підприємств торгівлі.

Осокіна А. В. та Чичкан-Хліповка Ю. М. до складу системи показників операційної ефективності передбачають включення: 1) показників продуктивності операційної діяльності; 2) показників, що характеризують часові параметри операційного циклу; 3) показників, що характеризують якість «виходів» операційної системи; 4) показників мікрологістичної діяльності (постачання, управління всіма видами запасів,

транспортування, збут); 5) показники, що характеризують взаємодію підприємства із ключовими контрагентами (перш за все постачальниками та споживачами) [12]. Повністю погоджуємось з думкою науковців. Однак, через відсутність конкретики лишається багатозначність у процесі вибору показників.

Горошанська О. О. та Кащена Н. Б. для оцінки ефективності витрат підприємств торгівлі пропонує застосовувати такі показники, як рівень операційних витрат, коефіцієнт співвідношення витрат та доходів, витратовіддача, дохідність витрат, прибутковість витрат, групуючи їх за критеріями економічності та результативності [5]. Після цього, оцінювати ефективність витрат за інтегральними показниками економічності та результативності. Однак, ми вважаємо доцільнішим рекомендувати застосовувати раніш нами зазначені показники рентабельності і далі аналізувати їх за допомогою методів інтегрального аналізу.

Зазначений Архіповим Н.М. широкий перелік показників оцінки ефективності операційної діяльності може застосовуватись у процесі комплексного аналізу операційної діяльності підприємства. Але, такий спектр індикаторів стає недоцільним у контексті контролінгу операційної діяльності підприємств торгівлі. Тому, замість комплексу показників оцінки ефективності роботи персоналу: продуктивність всього операційного персоналу, продуктивність однієї зміни операційного персоналу, продуктивність праці персоналу (обсяг реалізації на одну особу операційного персоналу), коефіцієнт завантаженості персоналу, рентабельність операційного персоналу, ефективність використання робочого часу (чиста виручка на одну робочу годину); рентабельність робочого часу (чистий прибуток на одиницю робочого часу); рівень втрат товару через неналежну якість роботи персоналу; середня величина заробітної плати; соціальні витрати на одного працівника; витрати на навчання на одного працівника, продуктивність праці структурного підрозділу; продуктивність праці; рентабельність витрат на соціальні заходи; рентабельність витрат на навчальні програми; ; приріст середнього часу на обслуговування одного покупця; продуктивність праці торговельного персоналу; рентабельність праці торговельного персоналу; продуктивність праці виробничого персоналу; рентабельність праці виробничого персоналу; - пропонуємо застосувати лише рентабельність витрат на персонал; коефіцієнт ефективності використання робочого часу беккофісу; та коефіцієнт ефективності використання робочого часу фронтофісу. Цих показників буде достатньо для встановлення цілей розвитку підприємства та ідентифікації ефективності управління ресурсами праці підприємств торгівлі.

Замість продуктивності операційних активів; фондовіддачі; фондомісткості; фондоозброєності праці; рентабельності основних фондів; напруженості використання устаткування; напруженості використання виробничих (торговельних) площ; коефіцієнту прибутковості оборотних активів; продуктивності нематеріальних активів; рентабельності нематеріальних активів; рентабельності операційних активів підприємства; рентабельність операційних активів структурного підрозділу; товарообіг на 1 кв. метр торговельної площі; дохід на один квадратний метр орендованої площі; прибуток на один квадратний метр орендованої площі. - рентабельність нематеріальних та рентабельність нематеріальних активів.

Замість рентабельності операційних витрат; рівня маржинального прибутку; рівня витрат на закупівлю; рентабельності обороту із закупівлі; рівня псування (зниження якості) товарів внаслідок неналежних умов зберігання; рівня втрат товарів через неналежні умови зберігання; рівня втрат товару через неналежний стан складських приміщень; рівня рентабельності товарообороту; Рентабельність виробництва продукції; ефекту операційного левериджу; рівня маржинального прибутку товарної групи; рентабельності обороту, - рентабельність продаж та рентабельність операційної діяльності.

Однак, замість таких показників, як відповідність фактичного товарообороту плановому, Величина прибутку; відповідність товарів, що закупуються, асортиментній політиці; рівень забезпеченості передбачених обсягів реалізації необхідним обсягом постачання; обсяг товарообороту, - пропонуємо застосовувати коефіцієнт виконання плану продаж; коефіцієнт виконання змінних витрат; та коефіцієнт виконання постійних витрат.

Замість коефіцієнта оборотності оборотних активів; тривалості одного обороту; суми вивільнення оборотних активів за рахунок прискорення оборотності; коефіцієнта оборотності товарів.; частоти та обсягу замовлена; швидкості обслуговування покупця; своєчасності оплати кредитних зобов'язань; тривалості операційного циклу; тривалості фінансового циклу; оборотності запасів; тривалості виробничого циклу; - пропонуємо застосовувати коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності запасів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; період обороту кредиторської заборгованості; період обороту запасів; період обороту дебіторської заборгованості; тривалість операційного циклу; тривалість фінансового циклу.

Тривалість комерційних зв'язків; Своєчасність оплати за виставленими рахунками; Рівень цін на товари (порівняно із середньоринковими та конкурентами); широта асортименту товарів; технічний рівень транспорту; коефіцієнт поставки; втрата обсягу товарообороту в зв'язку з порушенням графіка завою; втрата прибутку у зв'язку з порушенням графіка завою для окремих підприємств є дуже важливими, але їх важко назвати універсальними. Тобто, їх важко ставити на перші лави пріоритетності для кожного чи більшості підприємств торгівлі. Тому, вважаємо недоцільним їх відносити до показників якості операційної діяльності підприємств торгівлі з точки зору оцінки ефективності системи контролінгу.

Такі показники, як величина та приріст сплачуваних податків; своєчасність оплати за податковими зобов'язаннями; повнота виплати податкових зобов'язань надто складно віднести до переліку ключових показників, що характеризуватимуть ефективність операційної діяльності підприємства торгівлі.

Бедринець М. Д. оцінку ефективності діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання пропонує за такими напрямками: виробничої діяльності; використання необоротних активів; використання трудових ресурсів; використання матеріальних ресурсів; фінансових ресурсів; за станом

розрахунку [13]. Для підприємств торгівлі показники оцінки ефективності виробничої діяльності стають явно неактуальними. Оцінка ефективності використання необоротних активів за допомогою коефіцієнтів оновлення, придатності, інтенсивного завантаження, екстенсивного завантаження, інтегрального завантаження, фондоддачі та фондомісткості є малоінформативними з точки зору подальшого прийняття управлінських рішень і вони не дають характеристику загальній ситуації, що склалась у підприємства. Більшість наведених показників оцінки ефективності трудових ресурсів можуть бути актуальними лише для виробничих підприємств. Виключенням складає лише питома вага заробітної плати у витратах підприємства. Однак, даний показник відображає структуру витрат, а не ефективність діяльності підприємства. Тому, цей показник ми також не можемо застосувати.

Серед наведених показників оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів бачимо доцільним застосувати лише коефіцієнт оборотності запасів. Оскільки, решта показників не характерні для підприємств торгівлі.

Коефіцієнт повернення капітальних вкладень передбачає зіставлення суми капітальних вкладень на середньорічний грошовий потік. Даний показник не враховує ні часового фактору (що характерний для руху грошових потоків), ні повного обсягу грошового потоку. Таким чином, виникають значні сумніви щодо можливості цього показника відобразити ефективність використання фінансових ресурсів.

Показники стану розрахунку за великим рахунком відображають коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Дані показники дійсно відображають ділову активність підприємства. Тому, ми повністю погоджуємось в доцільності їх застосування для оцінки ефективності операційної діяльності підприємств торгівлі.

В дисертаційній роботі Андрійцем В.С. серед запропонованих показників оцінки ефективності оптимізації грошових потоків безпосередньо ефективності операційної діяльності стосуються лише коефіцієнт ефективності відемного грошового потоку з операційної діяльності та коефіцієнт ефективності фінансування операційної діяльності. Однак, з огляду на те, що вони оперують обсягами грошових потоків, вважаємо за потрібне враховувати в них фактор часу. Крім того, вони враховують лише частину інвестованих в операційну діяльність грошових потоків. Тому, вони не відображають у повній мірі ефективність операційної діяльності підприємств торгівлі.

Моргун Г.В. для контролінгу експортно-імпоротної діяльності визначив такі групи показників: зовнішньоторговельна ефективність, виробнича ефективність, економічна ефективність, структурна ефективність, ознаки забезпечення експортно-імпоротної діяльності [14]. Однак, додаткові питання викликають доцільність виділення для підприємства з експортно-імпоротною діяльністю показники виробничої ефективності. Адже, таку діяльність, як правило, ведуть торговельні підприємства. По друге, не зрозуміло доцільність виділення показники економічної ефективності. Оскільки, згідно цієї логіки решта показників (в т.ч., зовнішньоторговельна, структурна ефективність) повинні відображати неекономічну ефективність. Тому, ми вважаємо, що дане групування показників ефективності здійснювати не доцільно.

Макаренко Т. у процесі реалізації контролінгу пропонує наступні вартісно-орієнтовані показники: абсолютні (EVA, CVA, SVA, REVA, та ін.) та відносні (ROI, ROE, ROIC, тощо), розраховані на основі прибутку (EVA, ROI, REVA, та ін.), або на основі грошових потоків (CVA, CFROI, та ін.), розраховані на основі бруто- чи нетто-підходу (Entity Approach, Equity Approach), фінансові та нефінансові [15].

Дійсно, доцільність застосування економічної доданої вартості (EVA) сумнівів не викликає. Решта показників (CVA, SVA, REVA) є також важливими, але вони як правило, посідають другорядне місце. Серед наведених відносних показників погодимось з доцільністю застосування для оцінки ефективності операційної діяльності лише ROE. Решта груп показників або недостатньо репрезентативні (не достатньо повно розкривають загальний стан справ), або надто узагальнено сформульовані, що потребує більшої конкретики в представленні переліку показників.

Пропонуємо до переліку показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі також додати показники ліквідності: абсолютної, проміжної та поточної. Адже, для підприємств торгівлі характерні значні обсяги оборотних активів, що неминуче впливають на рівень його ліквідності і можливість своєчасно погашати виставлені рахунки постачальників. Ефективно організована система контролінгу операційної діяльності підприємства повинна забезпечити значення показників ліквідності у межах нормативних значень.

Зазначених показників не достатньо для комплексної оцінки ефективності операційної діяльності підприємств торгівлі. Тому, пропонуємо до застосування новий показник - інтегральний рівень ефективності операційної діяльності (1.).

$$\text{ІЕОД} = ax_1 + bx_2 + cx_3 + dx_4 + ex_5 + fx_6 + gx_7 + hx_8 + ix_9 + jx_{10} + kx_{11} + lx_{12} + mx_{13}, \quad (1)$$

де ІЕОД – інтегральний рівень ефективності операційної діяльності;

a – коефіцієнт рентабельності продаж;

b - коефіцієнт рентабельності активів;

c - коефіцієнт рентабельності власного капіталу;

d - коефіцієнт рентабельності витрат на персонал;

e - коефіцієнт оборотності запасів;

f - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

g - коефіцієнт виконання плану продаж;

h - коефіцієнт виконання змінних витрат;
 i - коефіцієнт виконання постійних витрат;
 j – приріст економічної доданої вартості (EVA);
 k - Коефіцієнт абсолютної ліквідності;
 l - Коефіцієнт проміжної ліквідності;
 m - Коефіцієнт поточної ліквідності;
 x_1, x_2, \dots, x_{13} – відповідні коефіцієнти значимості показників на загальний рівень ефективності операційної діяльності підприємств.

Отже, на основі вище здійсненого дослідження, пропонуємо до застосування систему показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємств торгівлі (табл. 1).

Таблиця 1.
Показники оцінки ефективності операційної діяльності підприємств торгівлі

Група показників	Показник
Показники прибутковості операційної діяльності	Рентабельність продаж; Рентабельність операційної діяльності; Рентабельність активів; Рентабельність необоротних активів; Рентабельність оборотних активів; Рентабельність власного капіталу.
Показники ділової активності	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; Коефіцієнт оборотності запасів; Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; Період обороту кредиторської заборгованості; Період обороту запасів; Період обороту дебіторської заборгованості; Тривалість операційного циклу; Тривалість фінансового циклу.
Показники ефективності використання ресурсів праці	Рентабельність витрат на персонал; Коефіцієнт ефективності використання робочого часу бекофісу; Коефіцієнт ефективності використання робочого часу фронтофісу.
Цілеоцінні показники ефективності операційної діяльності підприємства	Коефіцієнт виконання плану продаж Коефіцієнт виконання змінних витрат Коефіцієнт виконання постійних витрат
Вартісно-орієнтовані	Економічна додана вартість (EVA)
Показники ліквідності	Коефіцієнт абсолютная ліквідності Коефіцієнт проміжної ліквідності Коефіцієнт поточної ліквідності
Інтегральний показник	Інтегральний рівень ефективності операційної діяльності

ВИСНОВКИ

Запропонована система показників дозволить сконцентрувати увагу керівництва підприємства на найважливіших показниках, що відображають загальну ефективність операційної діяльності підприємств торгівлі у контексті оцінки ефективності контролінгу їх операційної діяльності і своєчасно прийняти відповідні управлінські рішення.

Література.

- Троян О.В. Оцінка ефективності контролінгу на промислових підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2008. № 14. с. 28-30.
- Деменіна О.М. Методика оцінки ефективності системи оперативного контролінгу на промисловому підприємстві. Актуальні проблеми економіки. № 8 (38). 2004. с. 158-163.
- Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності Діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. № 10. 2016 р. (Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського) с. 452-456.
- Хейне П. Экономический образ мышления: учебник [Б. м.]: Катаксия, 1997. 704 с.
- Горошанська О. О., Кашена Н. Б. Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі. БІЗНЕСІНФОРМ. № 11. 2016. с. 162-166.
- Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: [Текст]: монографія / ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2008. — 362 с.
- Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств. Стратегія економічного розвитку України. № 30 (2012) с. 136-143.

8. Ірина Єрфорт, Юрій Єрфорт. Ефективність операційної діяльності підприємств/ Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 11. с. 215-219
9. Ковальчук І.В. Система показників оцінки ефективності діяльності підприємства на основі традиційного підходу. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/15452-sistema-pokaznikv-otsnki-efektivnost-dyalnost-pdprimstva-na-osnov-traditsynogo-pdhodu.html> (Дата звернення 15.12.2019)
10. Івченко Є.І., Карпенк Є.А. Формування системи показників оцінки ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі: процесний підхід. Культура народів Причорномор'я. 2011. № 215. С. 58-62.
11. Лобов С., Нусінов В. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємств для різних суб'єктів оцінювання. Збірник наукових праць ЧДТУ №38. 2014. с. 12-17.
12. Осокіна А. В., Чичкан-Хліповка Ю. М., Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства. Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління № 1 (6), 2015. с. 46-56.
13. Бедринєць М. Д. Використання матеріальних ресурсів. БІЗНЕСІНФОРМ № 4. 2013. с. 183-190.
14. Моргун Г.В. Стратегічний контролінг експортно-імпоротної діяльності підприємства. Автореферат дис. канд. ек. наук. / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків. 2016. С. 21.
15. Гаврилук Н.М. Логістичний контролінг в управлінні автотранспортними підприємствами. Автореферат дис. канд. ек. наук. 08.00.04 / Національний транспортний університет. Київ. 2017. С. 21.

References.

1. Troyan, O.V. (2008), "Evaluation of the Controlling Effectiveness at Industrial Enterprises", *Investment: practice and experience*, vol 14, pp. 28-30.
2. Demenina, O.M. (2004), "Methodology for evaluating the efficiency of the operational control system at an industrial enterprise", *Current problems of the economy*, vol. 8 (38), pp. 158-163.
3. Pilipenko, S.M. (2016), "Theoretical basis for evaluating the effectiveness of the enterprise" , *Global and national problems of economy*. vol. 10, pp. 452-456.
4. Heine, P. (1997), *Ekonomicheskyy obraz myshleniya: uchebnik* [Economic image of thinking: a textbook], Catalaxia, Moscow, Russia.
5. Goroshanskaya, O.O. and Kashchena, N.B. (2016), "Complex assessment of cost effectiveness of operating activities of trade enterprises", *Business inform*, vol. 11, pp. 162-166.
6. Oleksiuk, O.I. (2008), *Ekonomika rezul'tatyvnosti diial'nosti pidpriemstva* [Economy of efficiency of enterprise activity], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Sarychev, D.O. (2012), "Managing the efficiency of operating activities of enterprises", *Economic Development Strategy of Ukraine*, vol. 30, pp. 136-143.
8. Erfort, I. and Erfort, Y. (2012), "Efficiency of operating activities of enterprises", *Economic analysis*, vol. 11, pp. 215-219.
9. Kovalchuk, I.V. (2019), "The system of indicators of performance evaluation of the enterprise based on the traditional approach", *Katalog ukrajinskyh pidruchnykiv*, available at <https://westudents.com.ua/glavy/15452-system-indicator-otsnki-effectiveness-dyalnost-pdprimstva-on-basic-traditsynogo-pdhodu.html> (Accessed 15 Dec 2019)
10. Ivchenko, E.I. and Karpenko, E.A. (2011), "Formation of a system of indicators for assessing the performance of retailers: a process approach", *Culture of the peoples of the Black Sea*, vol. 215, pp. 58-62.
11. Lobov, S. and Nusinov, V. (2014), "Estimation of efficiency of operational activity of the enterprises for different subjects of evaluation", *Collection of scientific works of the CSTU* , vol. 38. pp. 12-17.
12. Osokina, A.V. and Chichkan-Khlipovka, Yu. M. (2015), "Theoretical and applied aspects of managing the operational efficiency of the enterprise", *Chernihiv scientific journal*, vol. 1 (6), pp. 46-56.
13. Bedrynets, M.D. (2013), "The use of material resources", *Business inform*, vol. 4, pp. 183-190.
14. Morgun, G.V. (2016), "Strategic controlling of export-import activity of the enterprise", PhD Thesis, economics and management of enterprise, Kharkiv. nat. econom. them. Semena Kuznetsia, Kharkiv. Ukraine.
15. Gavruluk, N.M. (2017), "Logistic controlling in the management of road transport enterprises" , PhD Thesis, economics and management of enterprise, National University of Transportation, Kiev, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 23.12.2019 р.