ИНТЕРПРЕТАЦИЯ, ГЕНЕЗИС РАЗВИТИЯ И СТРУКТУРИРОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГА

В статье исследованы существующие подходы к определению сущности контроллинга. Проанализированы этапы развития контроллинга. Предложено авторское определение сущности контроллинга. Определены структурные элементы контроллинга как целостной системы. Доказано, что контроллинг обеспечивает синтетический, целостный взгляд на систему управления, обеспечивающий стратегическое развитие предприятия, надлежащий уровень конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: *контроллинг, контроль, стратегический контроллинг, тактический контроллинг, оперативный контроллинг.*

INTERPRETATION, GENESIS OF DEVELOPMENT AND STRUCTURE OF CONTROLLING

The article examines the existing approaches to the definition of the essence of controlling. The stages of controlling development are analyzed. Author's definition of control essence is proposed. Defined structural elements of controlling, as an integral system. It is proved that controlling provides a synthetic, holistic view of the management system that provides the strategic development of an enterprise, an adequate level of competitiveness in the market.

Key words: *controlling, control, strategic control, tactical control, operational control.*

УДК 339.138

Чміль Г.Л.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу і комерційної діяльності,
Харківський державний університет харчування та торгівлі

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Стаття присвячена розвитку теоретичних засад та методичного інструментарію комплексного оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Здійснено аналіз структури обігу роздрібної торгівлі України. Визначено, що для покращення споживчих настроїв, забезпечення пропорційності темпових змін роздрібного товарообігу і збільшення реальних доходів населення разом з усуненням негативних чинників на рівні держави та застосуванням стимуляційних важелів на регіональному рівні важливим є підвищення ефективності комерційної діяльності окремих підприємств. Запропоновано авторське визначення поняття «ефективність комерційної діяльності підприємства». З метою оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі запропоновано використовувати систему абсолютних та відносних показників, що поєднані в блоки, залежно від основних комерційних процесів та операцій. Розроблено матричну модель ефективності комерційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Ключові слова: *оцінка, ефективність, комерційна діяльність, роздрібна торгівля, матрична модель.*

Вступ. Передумовами ефективного функціонування та сталого розвитку підприємств торгівлі за ринкової турбулентності, що посилюється та прогресує за ступенем розвитку глобалізаційних процесів, появи нових форматів торгівлі, зростання насиченості ринку і конкуренції, є модернізація системи управління та розвиток комерційної діяльності на засадах підвищення її ефективності. Отже, пріоритетності набувають спрямований пошук та інтеграція новітніх інструментів бізнес-управління, які орієнтовані на покращення процесів купівлі-продажу товарів, мають потенціал підвищеної дієвості, ґрунтуються на результатах комплексного оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі.

Аналіз останніх наукових досліджень. Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємств та оцінювання її ефективності є предметом пильної уваги вітчизняних і

зарубіжних науковців. Вагомий внесок у розробку проблематики управління комерційною діяльністю підприємства зробили такі представники наукової спільноти, як, зокрема, І. Ансоф, М. Афанасьєв, О. Белей, І. Бланк, О. Буданова, А. Виноградська, В. Даненбург, Дж. Еванс, Ж. Жаллє, Б. Мізюк, Н. Омарова, Ф. Половцева, В. Рогожин, Г. Савицька, В. Ячменьова. Проблемні питання оцінки ефективності комерційної діяльності з урахуванням специфіки торговельної галузі знайшли відображення в роботах таких вчених, як, зокрема, В. Апопій, М. Балабан, Б. Берман, Н. Власова, В. Гросул, Дж. Еванс, Л. Кравченко, А. Крутова, А. Мазаракі, А. Менделевич, О. Нестеренко, В. Чернов, М. Чорна. Віддаючи належне здобуткам дослідників цієї проблематики, зауважимо, що існують окремі аспекти, які потребують подальших досліджень у сфері оцінки ефективності діяльності підприємств.

Мета статті полягає в подальшому розвитку теоретичних засад та методичного інструментарію комплексного оцінювання результатів, витрат і ресурсів задля забезпечення адекватності управлінських дій та вжиття заходів з підвищення ефективності комерційної діяльності в умовах посилення конкуренції на ринку товарів та послуг.

Викладення основного матеріалу. Торгівля як складова економічної системи країни забезпечує зайнятість її населення, збалансованість виробництва та споживання, сприяє підвищенню ефективності економічних зв'язків між галузями народного господарства, обумовлює стійкість грошового обігу та бере активну участь у формуванні державного бюджету [1, с. 921]. У торгівлі, зокрема роздрібній, виявляються інтереси суспільства, кожної сім'ї чи конкретної людини щодо задоволення повсякденних життєвих потреб у товарах та послугах.

Наведені у табл. 1 статистичні дані свідчать про те, що протягом 2005–2016 рр. обсяг роздрібного товарообігу збільшився в 6,7 рази за одночасного скорочення кількості об'єктів роздрібної торгівлі на 25 877 одиниць, або 34,4%.

За встановленої тенденції зниження рівня забезпеченості населення мережею роздрібної торгівлі, зокрема магазинами в середньому по Україні на 25%, відзначається значне підвищення рівня забезпеченості населення торговою площею в магазинах, що розташовані у міських поселеннях.

У загальному обігу роздрібної торгівлі у 2016 р. близько 50,0% припадало на роздрібний товарообіг торгової мережі підприємств (юридичних осіб), обсяг якого порівняно з 2015 р. збільшився на 14,0%, склавши 556,0 млрд. грн., з яких більшу частку (59,0%, або 328,0 млрд. грн.) отримано в результаті продажу непродовольчих товарів, а іншу (41,0%, або 228 млрд. грн.) – продовольчих товарів.

Зміни структури роздрібного товарообігу, зокрема зростання частки продовольчих товарів за відповідного зменшення питомої ваги непродовольчих товарів з 2010 р., перш за все пов'язані з підвищенням цін і свідчать про зниження купівельної спроможності населення, яке вимушене витрачати більше 40,0% власних доходів на харчування [3, с. 62].

Зменшення купівельної спроможності населення є тривожним сигналом для вітчизняної економіки та вимагає прийняття негайних рішень на рівні окремих роздрібних торговців, регіонів і країни загалом.

Для покращення споживчих настроїв, забезпечення пропорційності темпових змін роздрібного товарообігу та збільшення реальних доходів населення поряд з усуненням негативних чинників на рівні держави

Таблиця 1

Основні показники структури обігу роздрібної торгівлі України за 2005–2016 рр.

Роки / Показники	2005 р.	2010 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Обіг роздрібної торгівлі, млрд. грн.	174,4	541,5	901,9	1 031,7	1 175,3
зокрема, роздрібний товарообіг підприємств, млрд. грн.	90,0	271,4	427,5	487,6	556,0
питома вага продовольчих товарів, %	38,8	37,4	39,8	41,1	41,0
питома вага непродовольчих товарів, %	61,2	62,6	60,2	58,9	59,0
Наявність об'єктів роздрібної торгівлі на кінець року, одиниць	75 203	64 815	49 607	49 587	49 326
зокрема, магазини	55 804	48 000	38 621	38 481	38 439
Наявність товарних запасів на складах підприємств на кінець року, млрд. грн.	29,8	31,1	45,9	53,0	63,6
Наявність товарних запасів на складах підприємств на кінець року, дні торгівлі	35	37	39	38	42
Забезпеченість населення мережею роздрібної торгівлі (на кінець року; на 10 000 осіб, одиниць)	16	14	12	12	12
зокрема, магазинами	12	10	9	9	9
Забезпеченість населення торговою площею у магазинах (на кінець року; на 10 000 осіб, м^2)	1 355	1 842	1 806	1 805	1 808
зокрема, у міських поселеннях	1 627	2 379	2 366	2 360	2 374
у сільській місцевості	779	663	552	559	533

Джерело: розроблено за даними джерела [2]

та застосуванням стимуляційних важелів на регіональному рівні важливим є підвищення ефективності комерційної діяльності окремих підприємств.

Комерційна діяльність у роздрібній торгівлі інтегрує процеси та операції, пов'язані зі зміною форм вартості в ході обміну, а також передбачає вирішення комплексу завдань із забезпечення й управління процесами купівлі-продажу, що здійснюються з метою отримання та збільшення прибутку, шляхом надання торгових послуг високої якості та забезпечення на цій основі задоволення потреб кінцевих споживачів.

Обмінні відносини є осередком (основних і забезпечувальних процесів та операцій) комерційної діяльності, який має здійснюватися максимально ефективно. До основних процесів та операцій відносяться [4; 5]:

– вивчення й прогнозування ринку;
– вибір цільового сегменту ринку;
– визначення потреби в товарах і послугах;
– формування товарного асортименту;
– вибір постачальників товарів і послуг;
– закупівля товарів і послуг;
– організація складського господарства;
– ціноутворення;
– організація збуту й продажу товарів;
– реклама на товари й послуги;
– формування і стимулювання попиту на товари та послуги.

До забезпечувальних процесів та операцій відносяться:

– організаційна структура підприємства та управлінські процедури;
– логістичні та транспортні системи;
– технічне й програмне забезпечення;
– інформаційне, методичне та аналітичне забезпечення управління комерційною діяльністю.

Критичний аналіз наявних у сучасній економічній літературі трактувань поняття «ефективність» дав змогу виявити декілька наукових підходів, які відрізняються зосередженістю на кількісному оцінюванні шляхом:

– встановлення взаємозв'язку між отриманим результатом та кількістю інвестованих або витрачених ресурсів [6];
– виявлення відповідності результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників [7];
– визначення приросту результатів у співвідношенні із засобами їх досягнення [8].

Зазначене дає змогу стверджувати, що ефективність є якісною характеристикою, яку слід розглядати в контексті конкретної ситуації та інтерпретувати через ідентифікацію повноти та якості досягнення підприємством поставлених цілей чи економічності та результативності використання ресурсів.

З урахуванням цього під ефективністю комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі варто розуміти кількісне вираження її продуктивності за допомогою системи показників, які характеризують відношення результатів комерційної діяльності до витрат на її здійснення та задіяних ресурсів, а також свідчать про зміну встановлених співвідношень.

Запропоноване визначення поняття «ефективність комерційної діяльності підприємства» охоплює не лише наявність передумов для забезпечення певного рівня задоволення потреб зацікавлених сторін, але й здатність до рентабельного та економного використання ресурсів з цією метою. Це має суттєве значення як з термінологічної, так і з практичної точки зору, а особливо під час підготовки та прийняття рішень стосовно стимулювання та підвищення інтенсивності комерційної діяльності, збільшення рівня її ефективності загалом і за процесами та операціями зокрема.

Підвищення рівня ефективності комерційної діяльності стає можливим передусім за рахунок практичної реалізації виявлених в процесі оцінювання потенційних можливостей покращення складу й структури ресурсів підприємства, підвищення їх рентабельності та прискорення оборотності. Подібне оцінювання базується на певних принципах (основними з них, на нашу думку, є системність, комплексність, достовірність, об'єктивність, релевантність, оперативність, науковість, зіставлення, адекватність) і спирається на дотримання певної технології.

Під комплексним оцінюванням ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі слід розуміти комплекс теоретико-методичних знань, послідовно втілених у процесі реалізації певних аналітичних процедур, що здійснюються із застосуванням визначеної системи показників та відповідного методичного інструментарію, задля виявлення резервів і формування пропозицій з підвищення рівня ефективності комерційної діяльності.

Етапи комплексного оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі:

1) визначення мети оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі;

2) формування системи показників оцінювання ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства та окремих процесів і операцій;

3) вибір методичного інструментарію оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі;

4) моделювання рівня ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства, кількісне оцінювання причин його зміни;

5) виявлення резервів покращення складу й структури ресурсів підприємства, підвищення їх рентабельності та прискорення оборотності;

6) формування пропозицій щодо практичної реалізації залучення виявлених резервів підвищення рівня ефективності комерційної діяльності підприємства.

Метою оцінювання, на нашу думку, є своєчасне отримання об'єктивних даних щодо рівня ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі, установлення причин його зміни, пошук потен-

ційних можливостей покращення складу й структури ресурсів підприємства, підвищення їх рентабельності та прискорення оборотності, а також розробка заходів з їх практичної реалізації та формування альтернативних пропозицій для вибору й прийняття раціональних управлінських рішень.

З огляду на те, що споживачі, реалізуючи свої інтереси, справляють визначальний вплив на функціонування підприємств на ринку, зокрема під час укладання угод, вибору сегменту ринку, організації збуту й продажу товарів, формування асортиментної та цінової політики [9], для потреб оцінювання рівня ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі пропонуємо використовувати систему абсолютних та відносних показників, що поєднані в блоки залежно від основних комерційних процесів та операцій:

1) показники формування товарного асортименту (широта асортименту, глибина асортименту, коефіцієнт оновлення асортименту, коефіцієнт стійкості асортименту);

2) показники товарної пропозиції та забезпечення товарами (індекс зростання товарообігу, приріст (скорочення) часу обігу товарів, ступінь відповідності товарних запасів нормативу, індекс виконання плану закупівель, ступінь виконання договірних зобов'язань постачальниками, ритмічність надходження товарів за асортиментом, коефіцієнт допустимого рівня якості товарів, індекс валового прибутку);

3) показники оцінки формування та стимулювання попиту (відповідність обсягу і структури товарної пропозиції обсягу і структурі купівельного попиту, ступінь оновлення асортименту, коефіцієнт завершеності покупки, обсяг і структура незадоволеного попиту, рентабельність рекламних заходів);

4) показники результативності та економічності комерційної діяльності (приріст чистого доходу, приріст валового прибутку, приріст фінансового результату від реалізації товарів та послуг, співвідношення доходів та витрат на закупівлю та реалізацію товарів, темп зміни рентабельності продажів, темп зміни рентабельності оборотних активів, тривалість одного обігу дебіторської (кредиторської) заборгованості за товари).

Для обчислення та встановлення тенденцій та причин зміни показників ефективності комерційної діяльності підприємств торгівлі слід застосовувати традиційні (абсолютні та відносні величини, порівняння, індексний метод, методи детермінованого факторного аналізу тощо) та економіко-математичні методи, а саме методи кореляційно-регресійного аналізу та матричні методи й моделі. Використання останніх дасть змогу також здійснювати комплексне оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі, що ґрунтується на моделюванні (з різним ступенем деталізації) взаємозв'язків між результатами, витратами та ресурсами підприємства, формуванні інтегрального показника ефективності, а також виявляти причини, що вплинули на формування рівня ефективності комерційної діяльності підприємства, та своєчасно надавати інформацію для обґрунтування управлінських рішень з його підвищення.

Для забезпечення інтегрального оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі пропонуємо розробляти матричну модель із дотриманням вимог впорядкованості та врівноваженості:

– в сукупність вихідних параметрів моделі слід включати рівне число показників результатів, витрат і ресурсів підприємства таким чином, щоб кожен з них можна було розглядати як ефект по відношенню до наступних і як витрату чи ресурс по відношенню до попередніх показників;

– варто стежити за збалансованістю розвитку параметрів моделі, тобто розташовувати показники відповідно до бажаного спадання темпів їх зростання, керуючись принципом ступеня кінцевого ефекту та стратегією підприємства;

– використовувати для аналізування блокові оцінки комерційної діяльності, як рекомендують Х. Луур [10], Дж. Альвер, Е. Старцева [11].

Запропонований формат ключової матриці ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства наведено в табл. 2.

Безпосередньо для комплексного оцінювання ефективності на підставі побудованої за визначеними вимогами матричної моделі може бути застосований будь-який метод дослідження, що підходить для вивчення взаємних впливів між основними результатами діяльності підприємства, але, на наш погляд, найбільш перспективні можливості дає застосування індексних матриць і матриць абсолютного приросту. При цьому послідовність розрахунку інтегрального показника ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства передбачає реалізацію таких етапів:

– обчислення матриць якісних показників за базисний та звітний періоди;

– складання на основі матриць якісних показників матриці індексів якісних показників (матриці індексів змінної структури);

– визначення інтегрального показника ефективності за формулою середньої геометричної з індексів змінної структури, зростання яких характеризує підвищення ефективності діяльності.

Висновки. Використання запропонованого підходу до інтегрального оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі дасть змогу адекватно відобразити динаміку ефективності господарювання та дасть можливість систематично отримувати інформацію про поточний стан комерційної діяльності, розбиратися в причинах зміни рівня її ефективності, своєчасно визначати напрями їх вирішення, як наслідок, оптимізувати управлінські рішення.

На завершення зазначимо, що пропозиції, надані для розвитку теорії та комплексного оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі, дадуть змогу:

Таблиця 2

Матрична модель ефективності комерційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Чисельник / Знаменник		Результати			Витрати	Ресурси
		Прибуток від реалізації товарів ($У_1$)	**Чиста виручка від реалізації товарів ($У_2$)**	**Кількість споживачів ($У_3$)**	**Витрати основної діяльності (адміністративні та на збут) ($У_4$)**	**Середньооблікова кількість працівників ($У_5$)**
Результати	Прибуток від реалізації товарів (α_1)	**x**				
Результати	Чиста виручка від реалізації товарів (α_2)	Рентабельність продажів (β_{21})	**x**			
Результати	Кількість споживачів (α_3)	Рентабельність споживачів (β_{31})	Закріпленість виручки за споживачами (β_{32})	**x**		
Витрати	Витрати основної діяльності (α_4)	Рентабельність основної діяльності (β_{41})	Закріпленість виручки за основними витратами (β_{42})	Закріпленість споживачів за основним витратами (β_{43})	**x**	
Ресурси	Середньооблікова кількість працівників (α_5)	Рентабельність персоналу (β_{51})	Закріпленість виручки за персоналом (β_{52})	Закріпленість споживачів за персоналом (β_{531})	Закріпленість основних витрат за персоналом (β_{54})	**x**

	– блок взаємозв'язку результатів;		– блок перетворення ресурсів на результати;
	– блок перетворення витрат на результати;		– блок перетворення ресурсів на витрати.

– систематично отримувати інформацію про стан та рівень ефективності комерційної діяльності підприємства;

– чітко розуміти цільову спрямованість здійснення оцінювання ефективності комерційної діяльності із застосуванням сучасного методичного інструментарію;

– розбиратися в причинах зниження ефективності та своєчасно реагувати на їх усунення;

– оптимізувати та значно підвищувати якість управлінських рішень з підвищення ефективності комерційної діяльності.

Список літератури:

1. Кащена Н., Носач Н. Облік реалізації товарів в підприємствах торгівлі. Економіка та суспільство. 2016. № 17. Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/642-kashchena-n-b-nosach-n-m.
2. Роздрібна торгівля України у 2016 році: статистичний збірник / за ред. А. Фризоренко. Київ: Державна служба статистики України, 2017. 119 с.
3. Носач Н., Ставерська Т. Аналіз стану та тенденції розвитку торгівлі Харківської області. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12 (2). С. 60–64.
4. Сафонова О., Дмитриева Е. Комплексная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли. Регион: системы, экономика, управление. 2009. № 2. С. 54–65.
5. Бабух І. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (1). С. 23–26.
6. Косянчук Т., Кучма С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3 (3). С. 113–116.
7. Городинська Д. Економічна стійкість підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 10 (42). С. 141–146.
8. Морщенок Т. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 7–13.
9. Чміль Г. Маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств роздрібної торгівлі. International scientific-practical conference Modern transformation of economics and management in the era of globalization: conference proceedings (January 29, 2016). Klaipeda: Baltija Publishing. P. 196–198.
10. Луур Х. Развитие концепции матричного моделирования поля эффективности. Интенсификация и эффективность производства. 1989. № 689. С. 18–26.
11. Alver J., Startseva E. On Some Theoretical Developments and Applications of System Integrated Analysis Methodology for Evaluation of a Business Entity's Performance. Proceedings of the 3rd Annual International Conference on Accounting and Finance (20–21 May). Bangkok, Thailand, 2013. P. 131–134.

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Статья посвящена развитию теоретических основ и методического инструментария комплексного оценивания эффективности коммерческой деятельности предприятий розничной торговли. Осуществлен анализ структуры оборота розничной торговли Украины. Определено, что для улучшения потребительских настроений, обеспечения пропорциональности темповых изменений розничного товарооборота и увеличения реальных доходов населения наряду с устранением негативных факторов на уровне государства и применением стимулирующих рычагов на региональном уровне важным является повышение эффективности коммерческой деятельности отдельных предприятий. Предложено авторское определение понятия «эффективность коммерческой деятельности предприятия». С целью оценки уровня эффективности коммерческой деятельности предприятий розничной торговли предложено использовать систему абсолютных и относительных показателей, которые объединены в блоки, в зависимости от основных коммерческих процессов и операций. Разработана матричная модель эффективности коммерческой деятельности предприятия розничной торговли.

Ключевые слова: *оценка, эффективность, коммерческая деятельность, розничная торговля, матричная модель.*

COMPLEX EVALUATION OF EFFICIENCY OF COMMERCIAL ACTIVITY OF RETAIL TRADE ENTERPRISES

The article is devoted to the development of theoretical foundations and methodological tools for a comprehensive assessment of the efficiency of commercial activities of retail enterprises. The analysis of the structure of retail trade turnover of Ukraine is carried out. It is determined that in order to improve consumer sentiment, ensure proportionality of the pace of changes in retail turnover and increase real incomes of the population, along with the elimination of negative factors at the state level and the use of incentives at the regional level, it is important to increase the efficiency of the commercial activities of individual enterprises. The author's definition of the concept of "the efficiency of the enterprise's commercial activities" is proposed. In order to assess the level of efficiency of commercial activity of retail enterprises, it is proposed to use a system of absolute and relative indicators, which are combined into blocks, depending on the main commercial processes and operations. A matrix model of the efficiency of commercial activity of a retail enterprise has been developed.

Key words: *estimation, efficiency, commercial activity, retail trade, matrix model.*