

# НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ\*

©2018 АРХІПОВ Н. М.

УДК 339.14

## Архипов Н. М. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлю

Метою статті є висвітлення та вдосконалення існуючих методів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлю. Проаналізовано сучасні підходи до підвищення ефективності операційної діяльності шляхом скорочення тривалості операційного циклу. Запропоновано серед існуючих напрямів підвищення ефективності операційної діяльності окремо виділяти соціально-психологічний напрямок, що передбачає налагодження відносин з усіма стейкхолдерами підприємства. Серед стейкхолдерів двома критичними групами доцільно вважати власників та державу. Обґрунтовано пріоритетне скорочення операційного циклу шляхом скорочення лагів кредиторської заборгованості та реалізації. Наведено схему факторів, що впливають на тривалість операційного циклу підприємства роздрібною торгівлю. Запропоновано систему збалансованих показників ефективності операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлю, а також авторську систему KPI для оцінки ефективності операційного персоналу.

**Ключові слова:** ефективність операційної діяльності, планування, стейкхолдери, стратегічна карта, збалансована система показників, KPI.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 6. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 15.

**Архипов Назар Миколайович** – аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** nazarahipov91@gmail.com

УДК 339.14

## Архипов Н. Н. Пути повышения эффективности операционной деятельности предприятия розничной торговли

Целью статьи является освещение и совершенствование существующих методов повышения эффективности операционной деятельности предприятия розничной торговли. Проанализированы современные подходы к повышению эффективности операционной деятельности путем сокращения продолжительности операционного цикла. Предложено среди существующих направлений повышения эффективности операционной деятельности отдельно выделять социально-психологическое направление, что предполагает налаживание отношений со всеми стейкхолдерами предприятия. Среди стейкхолдеров двумя критичными группами целесообразно считать собственников и государство. Обосновано приоритетное сокращение операционного цикла путем сокращения лагов кредиторской задолженности и реализации. Приведена схема факторов, влияющих на длительность операционного цикла предприятия розничной торговли. Предложена сбалансированная система показателей эффективности операционной деятельности предприятия розничной торговли. Предложена авторская система KPI для оценки эффективности операционного персонала.

**Ключевые слова:** эффективность, операционная деятельность, эффективность операционной деятельности, планирование, стратегическая карта, сбалансированная система показателей, KPI.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 6. **Формул.:** 1. **Библ.:** 15.

**Архипов Назар Николаевич** – аспірант кафедри економіки та фінансов підприємства, Київський національний торгово-економічний університет (ул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** nazarahipov91@gmail.com

UDC 339.14

## Arkhipov N. M. The Ways to Improve the Efficiency of Operational Activity of Retail Trade Enterprise

The article is aimed at highlighting and improving existing methods of increasing the efficiency of operational activity of retail trade enterprise. The modern approaches to increase of efficiency of operational activity by reduction of duration of operational cycle are analyzed. It is suggested, among existing directions of increase of efficiency of operational activity, to separate socially-psychological direction, that assumes establishment of relations with all stakeholders of enterprise. It is expedient to consider two critical groups among the stakeholders: owners and the State. The article substantiates priority reduction of the operational cycle by reducing the lags of accounts payable together with sales. A diagram of the factors influencing the duration of the operating cycle of retail trade enterprise is provided. A balanced scorecard of performance indicators of the operational activity of retail trade enterprise is proposed. The author's own system of KPI for estimation of efficiency of operational personnel is offered.

**Keywords:** efficiency, operational activity, efficiency of operational activity, planning, strategic map, balanced scorecard, KPI.

**Fig.:** 3. **Tbl.:** 6. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 15.

**Arkhipov Nazar M.** – Postgraduate Student of the Department of Economics and Finance of the Enterprise, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** nazarahipov91@gmail.com

В умовах нестабільного ринкового середовища та жорсткої конкуренції шанси на виживання та високу прибутковість мають лише підприємства з відповідним рівнем ефективності операційної діяльності, досягнення якого забезпечується якісними управлінськими рішеннями. Відсутність комплексного підходу до аналізу чинників формування ефективності, підсистеми планування під час провадження діяльності змушує менеджмент підприємства діяти наосліп, вирішуючи лише поточні проблеми та

\* Стаття виконана в межах теми № 0117U000504 (650/20) «Формування системи економічної безпеки підприємництва в Україні».

не звертаючи уваги на довгострокові ефекти від прийнятих рішень. Отже, визначення основних напрямів підвищення ефективності операційної діяльності та вдосконалення методів планування є вирішальним фактором, який дозволить забезпечити позитивний вплив операційної діяльності на динаміку ринкової вартості підприємства в довгостроковій перспективі.

Питання управління ефективністю та, зокрема, її планування висвітлені в працях учених радянської доби: Петухова Р. М., Волостних В. В., Скипетрова П. А., Люсова А. Н., Яковця Ю. В. та ін. У період ринкових трансформацій цій проблемі були присвячені роботи Муравйова А. І., Куденко Г. Є., Канарської Н. В., Бе-

ленцова В. Н., Севостьянної С. І. Проте поглядам цих дослідників притаманно дещо негативне ставлення до планування. Великі надії покладаються на «невидиму руку» ринку, що є неприпустимим у сучасних нестабільних умовах. Також процес планування на підприємстві розглядають такі вчені, як: Агапцов С. А. [1], Алексеева М. М. [2], Камаев В. Д. [3], Казанцев А. К. [4], Царьов В. В. [5], Каткова Н. В. [6], які визначають у своїх працях сутність планування ефективності, його механізм та інструментарій. Сутність планування ефективності визначається через критерії ефективності для всього підприємства в цілому, через розробку показників, що деталізують ефективність загалом по підприємству та для різних його підрозділів на певний період. Визначаються завдання та засоби задля їх досягнення, послідовність реалізації та терміни їх виконання, виявляються ресурси, що необхідні для вирішення поставлених завдань.

Питання планування окремих аспектів діяльності підприємства розглядаються такими вченими, як: Ситник Г. В. [7; 12], Бланк І. О. [8], Лігоненко Л. О., Мазаракі А. А., Ушакова Н. М. [9], Беляєва С. В. [10], які досліджують особливості планування окремих показників ефективності операційної діяльності. Проте системні підходи до організації планування операційної діяльності, які б охоплювали дослідження факторів формування ефективності, відповідні заходи впливу на них та підходи до планування з урахуванням особливостей операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі наразі відсутні.

*Метою* статті є висвітлення та вдосконалення існуючих методів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі

**Б**удь-який управлінський процес повинен мати цільову спрямованість, яка забезпечує консолідацію зусиль персоналу підприємства на досягнення певного результату. Ця спрямованість досягається шляхом організації якісної системи планування. У сучасних умовах планування операційної діяльності повинно відповідати трикоктурній системі управління, яка охоплює стратегічний, поточний та оперативний рівні (*табл. 1*).

На рівні стратегічного планування визначаються основні стратегічні цілі операційної діяльності,

будується стратегічна карта та визначається система ключових збалансованих показників.

У процесі поточного планування формується план доходів і витрат операційної діяльності на рік (з розбивкою по кварталах). Коригуються наявні плани в разі невідповідності поточного стану запланованому та у випадку зміни стратегічних планів, а в межах оперативного – розробляються бюджети окремих процесів операційної діяльності, підлаштовуються існуючі бюджети під умови, що змінилися.

**П**ланування параметрів ефективності операційної діяльності починається зі стратегічного рівня, а саме: з формування карти стратегічних цілей операційної діяльності, рекомендована форма якої представлена на *рис. 1*.

З *рис. 1* можна побачити, що підвищення мотивації впливає на оптимізацію основних бізнес-процесів, оскільки правильно вмотивовані працівники працюють більш ефективно, відповідальніше ставляться до своїх посадових обов'язків, що підвищує якість виконання роботи та її внесок у загальний результат операційної діяльності. Підвищення рівня забезпечення інформаційними технологіями дозволить здійснювати оптимізацію управління запасами, дебіторською заборгованістю, а також оптимізувати основні бізнес процеси. Своєю чергою, оптимізація основних процесів операційної діяльності позитивно впливає на тривалість операційного циклу, рівень їх витратоємності.

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, своєю чергою, приведе до збільшення кількості клієнтів, які оберуть саме це підприємство. Таким чином, підприємство в перспективі збільшить сегмент ринку, що займає.

Перелічені напрями цільового впливу на параметри операційної діяльності в цілому позитивно впливатимуть на динаміку доходів і витрат підприємства роздрібною торгівлі.

Таблиця 1

## Підсистеми планування ефективності операційної діяльності

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:* авторська розробка.

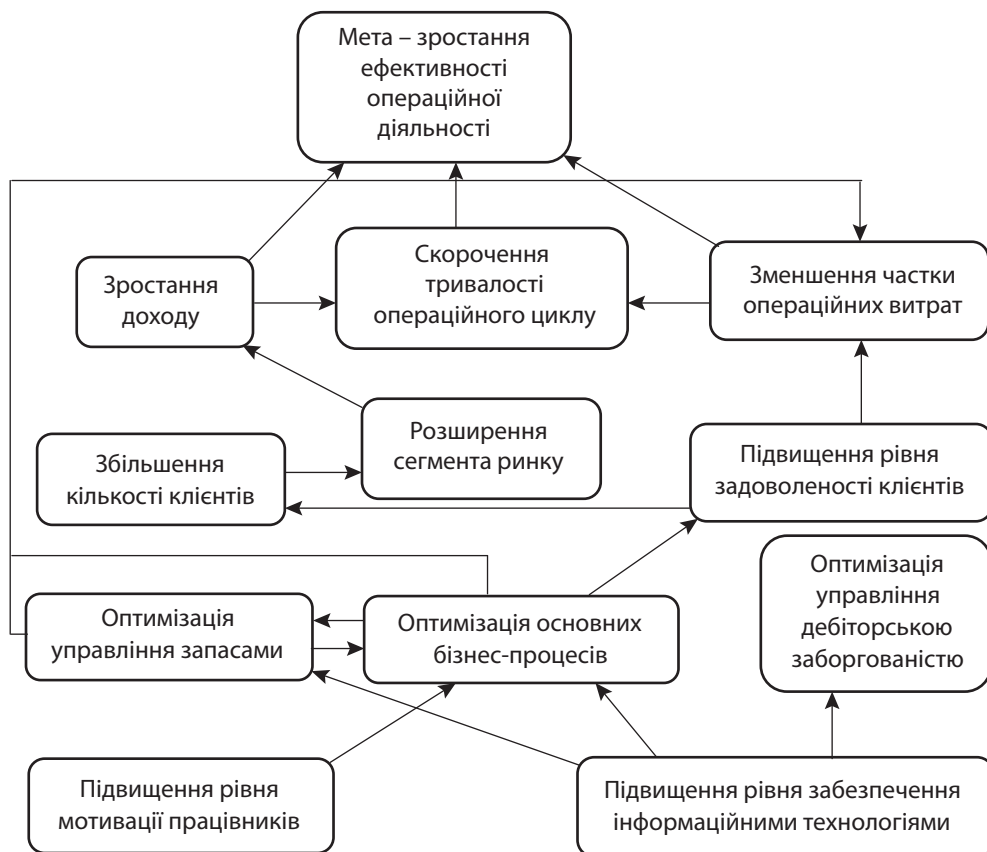


Рис. 1. Стратегічна карта цілей операційної діяльності

Джерело: авторська розробка.

Досягнення цілей можливе лише за умови їх кількісного опису та розуміння механізму формування цих кількісних параметрів. З цією метою розроблено систему збалансованих показників операційної діяльності, де було вказано ключові показники для контролю за виконанням стратегічних цілей (табл. 2).

Одним із основних загальноприйнятих показників ефективності операційної діяльності для менеджменту підприємства є тривалість операційного циклу. Тож не дивно, що керівництво практично всіх підприємств намагається якомога сильніше його скоротити, адже це дозволить отримати більший дохід та прибуток при залученні незмінного обсягу фінансових ресурсів.

Дослідження та компаративний аналіз підходів до управління операційним циклом підприємства [8; 11] дозволяє констатувати наявність пропозицій щодо його скорочення лише на рівні факторів первинного рівня, тобто скорочення періодів обороту запасів та дебіторської заборгованості. Погоджуючись з тим, що ці напрями є надзвичайно важливими підсистемами управління операційною діяльністю підприємства, така сконцентрованість управлінських зусиль, на наш погляд, суттєво обмежує наявний арсенал підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі. З огляду на це

пропонується розширений підхід до вивчення факторів формування тривалості операційного циклу та їх систематизація за рівнями впливу (рис. 2).

Ідентифікація основних факторів впливу на тривалість операційного циклу є основою для розроблення напрямів її скорочення. Ґрунтуючись на пропозиції Д. О. Саричева виокремлювати три основні шляхи покращення операційної діяльності: організаційний; техніко-технологічний; ресурсний [13], пропонуємо розширити систему таких заходів та класифікувати її таким чином (табл. 3).

Розширюючи класифікацію Д. О. Саричева, за характером дій пропонуємо додатково виділяти 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, перш за все, 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 призвести до зниження ефективності операційної діяльності підприємства та банкрутства. Водночас як економічно доцільні відносини зі стейкхолдерами дозволяють отримувати більш

Система стратегічних цілей операційної діяльності та показників, що визначають їх досягнення

Складова	Мета	Завдання	Показник, що характеризує досягнення цілі
Результати	Максимізувати операційний прибуток	Зростання доходу від реалізації продукції	Обсяг доходу від реалізації продукції
		Зменшення рівня операційних витрат	Рівень операційних витрат
Клієнти	Розширення сегмента 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	Підвищення рівня мотивації працівників	Товарооборот на одиницю операційного персоналу
		Задоволення персоналу робочим місцем	Плинність кадрів, задіяних в операційній діяльності

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3

### Класифікація напрямів скорочення операційного циклу підприємства роздрібною торгівлі

Ознака	Напрямок 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	Удосконалення дослідження ринку
	Удосконалення закупівлі продукції
	Удосконалення транспортування продукції
	Удосконалення зберігання продукції
	Удосконалення реалізації продукції

Джерело: авторська розробка.

вигідні умови поставок товарів, скоротити строк інкасації дебіторської заборгованості без зниження обсягів товарообороту.

Перелік основних методів скорочення тривалості операційного циклу в межах визначених напрямів представлено в табл. 4.

**В**ибір та реалізація напрямів скорочення тривалості операційного циклу підприємства, на наш погляд, має здійснюватися за такими основними етапами:

**1 етап.** 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 і характеристики рекламних і промоакцій тощо. Така ідентифікація здійснюється на основі застосування методів факторного аналізу. При цьому перевагу варто віддавати математичним методам, які дозволяють проводити виявлення прихованих факторів та оцінювати ступінь їх впливу (метод головних компонент, кореляційний аналіз, метод максимальної правдоподібності). Зміст і порядок застосування цих методів широко описується в спеціальній літературі [14; 15].

Перший етап завершується формуванням матриці основних факторів.

**2 етап.** 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



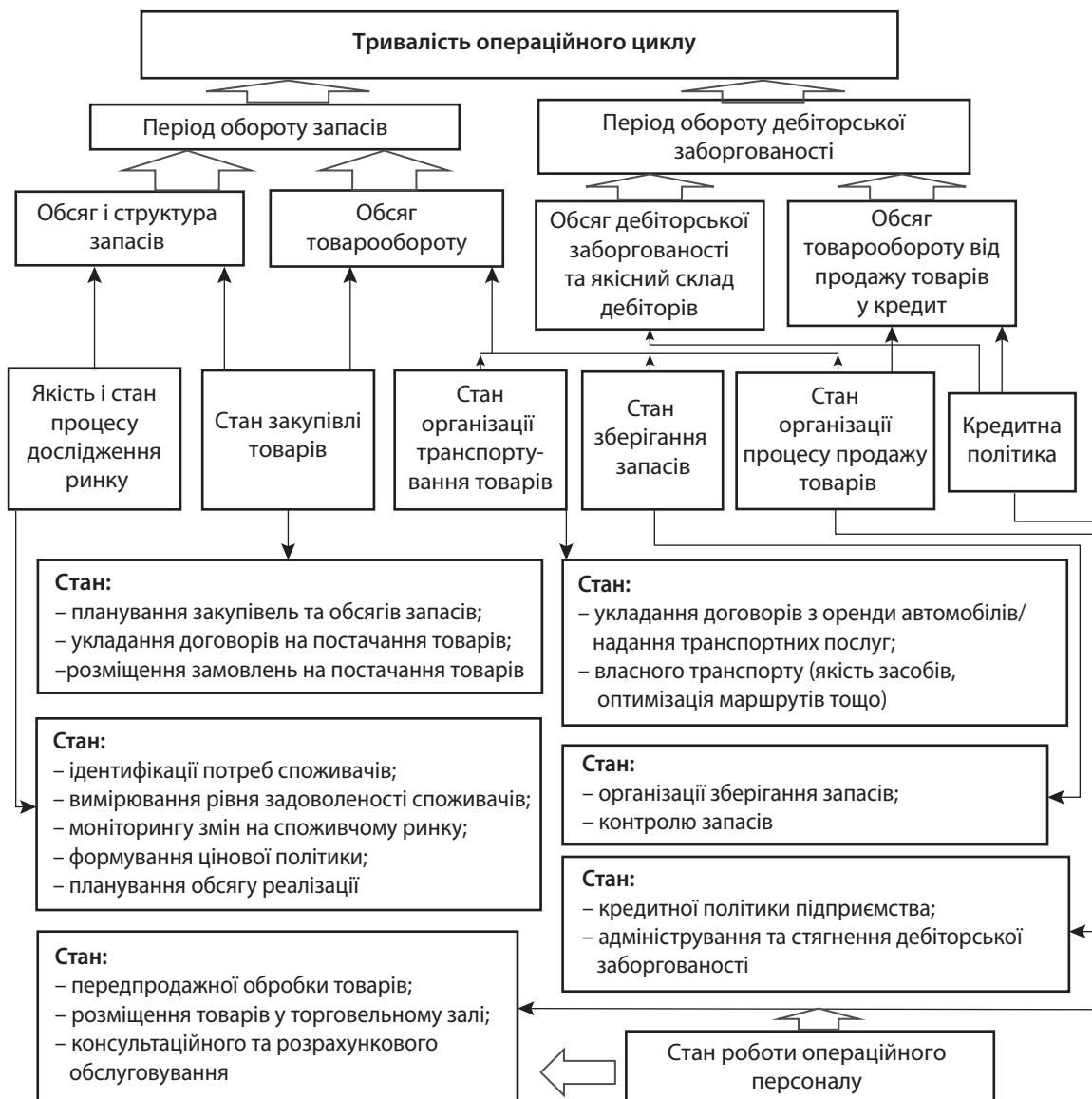


Рис. 2. Фактори, що впливають на тривалість операційного циклу підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 4

Методи скорочення тривалості операційного циклу

Напрямок скорочення операційного циклу	Заходи
1	2
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 стейкхолдерами підприємства
Заходи скорочення оборотності запасів	Ліквідація наднормативних товарних запасів, вдосконалення нормування

1	2
Заходи скорочення дебіторської заборгованості	Посилення кредитної політики підприємства, цінкові дисконти для покупців у разі дострокового погашення дебіторської заборгованості, заходи з попередження виникнення дебіторської заборгованості
Удосконалення дослідження ринку	Удосконалення планування попиту в розрізі окремих товарних груп, стимулювання попиту на окремі товари
Удосконалення закупівлі продукції	Оптимальний вибір постачальника, можливість отримання товару під реалізацію
Удосконалення транспортування продукції	Поліпшення організації постачання, зменшення розміру партій поставок
Удосконалення зберігання продукції	Заходи зі скорочення часових витрат, на приймання доставленого товару, заходи зі скорочення часових витрат на внутрішні перевезення товарів
Удосконалення реалізації продукції	Зменшення терміну вибору товарів покупцем, зменшення терміну очікування покупців у чергах, підвищення швидкості обслуговування покупців

Джерело: авторська розробка.

або терміном транспортування запасів, насамперед виявляється можливість скорочення періоду поставки запасів та введення додаткових вузлів розрахунку.

**3 етап.** Оцінка скорочення тривалості операційного циклу за рахунок реалізації заходу, яка ґрунтується на виявлених залежностях у межах першого етапу.

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

**5 етап.** Оцінювання додаткового ефекту від скорочення тривалості операційного циклу, тобто додаткового операційного прибутку, який пропонується оцінювати за такою формулою (1):

$$E_{\text{моц}} = P \times \Delta\text{ТОЦ} \times \text{ЧВР}_o - \Delta B_{\text{моц}} \quad (1)$$

де  $E_{\text{моц}}$  – ефекти від скорочення тривалості операційного циклу підприємства, грн;  $P$  – рівень рентабельності активів (альтернативні витрати), виражений десятковим дробом;  $\Delta\text{ТОЦ}$  – скорочення тривалості операційного циклу, днів;  $\text{ЧВР}_o$  – одноденна планова чиста виручка від реалізації товарів;  $\Delta B_{\text{моц}}$  – додатко-

ві витрати на реалізацію заходів зі скорочення тривалості операційного циклу.

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

Деталізація завдань та системи заходів з підвищення ефективності операційної діяльності знаходить відображення в поточному плані операційної діяльності, у межах якого пропонується виокремлювати окремі рівні поточних планів, які характеризують усі характеристики ефективності операційної діяльності (рис. 3).

Незважаючи на організаційні модернізації та технологічні інновації на підприємствах, основою їх ефективної роботи лишається персонал. Саме через це головним елементом планування ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі є система КРІ, яка поряд із планом доходів і витрат операційної діяльності є документами первинного рівня в системі поточних планів підприємства. Дана система показників допомагає планувати та оцінювати ефективність роботи

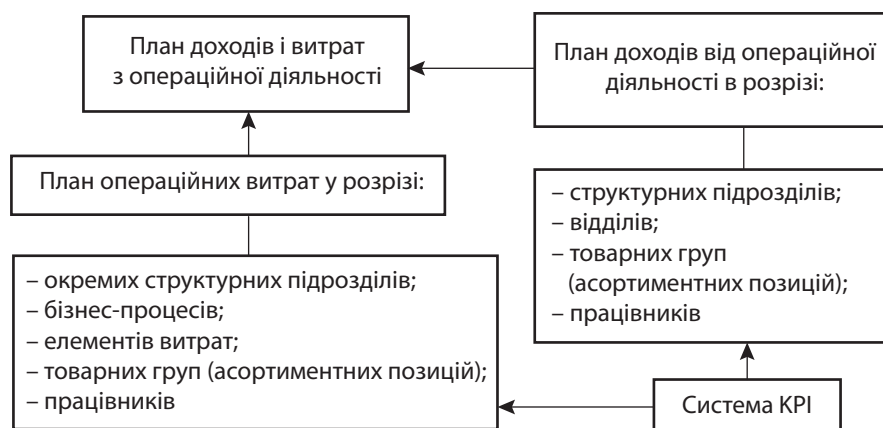


Рис. 3. Система видів поточних планів ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: авторська розробка.

персоналу підприємства на основі спеціально розроблених показників, які враховують специфіку роботи кожного працівника та його внесок у досягнення головної мети підприємства, що є передумовою запровадження якісної системи мотивації.

Виходячи з особливостей операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі запропоновано таку систему основних показників KPI операційної діяльності (табл. 5).

Другий рівень планів операційної діяльності формується з планів доходів і планів витрат за окремими структурними підрозділами, а третій – у планах доходів і планах витрат за окремими бізнес-процесами, товарними групами. Така підпорядкованість поточних планів забезпечує каскадування та узгодже-

ність завдань забезпечення ефективності операційної діяльності за різними рівнями управління.

**Д**еталізація завдань до рівня окремих задач здійснюється на оперативному рівні планування та передбачає розроблення комплексу мікробюджетів за окремими статтями доходів, витрат, підпроцесами. Узагальнюючим документом цього рівня планування є платіжний календар з операційної діяльності, який фіксує терміни, обсяги та напрями руху фінансових ресурсів у межах операційної діяльності.

Суттєві відмінності в ресурсному, кадровому, інформаційному забезпеченні підприємств роздрібно торгівлі різного розміру обумовлює необхідність диференціації переліку планів операційної діяльності для великих, середніх і малих підприємств (табл. 6).

Таблиця 5

Показники системи KPI операційної діяльності підприємства роздрібно торгівлі

Категорія персоналу	Показники системи KPI
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 по закупках	Вартість товарів, що закуповуються; відповідність якості (характеристик) товарів установленому підприємством рівню; рівень повернення товару через брак продукції (з вини постачальника); надійність виконання договірних умов постачальником (кількість порушень постачальником договірних умов і рівень втрат через кожне порушення)
Продавець-консультант	Обсяг продажу в грошовому вираженні; рівень виконання планового обсягу продажів
Касир	Швидкість обслуговування клієнта. Для супермаркетів може розділятися на два окремі показники: – швидкість обробки касиром корзини покупок; – швидкість розрахунку з клієнтом
Начальник відділу продажів	Обсяг товарообороту; темп продажів; виконання планового обсягу продажів
Складський персонал	Норми виконання складських операцій
Начальник відділу зберігання	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 і матеріальних втрат підприємства у зв'язку з несвоєчасно виявленими порушеннями
Юридичний відділ	Швидкість вирішення юридичних спорів; результативність вирішення юридичних спорів; рівень доходів і 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 і завдань

Джерело: авторська розробка.

Потреба в елементах планування операційної діяльності залежно від розміру підприємства

Розмір підприємства	Стратегічне планування	Поточне планування	Оперативне планування
Великі	Стратегічна карта підприємства; система цільових стратегічних показників операційної діяльності	План доходів і витрат від операційної діяльності; план доходів від операційної діяльності; план витрат операційної діяльності; система KPI операційної діяльності	Бюджети витрат та бюджети доходів по структурних підрозділах; бюджети витрат і бюджети доходів по бізнес-процесах підприємства; бюджети витрат і бюджети доходів по категоріях операційного персоналу; бюджет податкових витрат
Середні	Стратегічна карта підприємства;	План доходів від операційної діяльності; план витрат операційної діяльності; система KPI операційної діяльності	Бюджети витрат і бюджети доходів по основних бізнес-процесах підприємства; бюджет витрат по операційному персоналу; бюджет доходів по операційному персоналу; бюджет податкових витрат; бюджет доходів по операційній діяльності
Малі	Стратегічна карта підприємства (опціонально)	План доходів і витрат по операційній діяльності	Бюджет витрат по операційній діяльності; бюджет доходів по операційній діяльності; бюджет податкових витрат; платіжний календар по операційній діяльності

Джерело: авторська розробка.

Така диференціація дозволяє оптимізувати процес управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі відповідно до параметрів його діяльності.

### ВИСНОВКИ

Налагодження системи планування операційної діяльності за триконтурним підходом дозволяє надати цільову спрямованість процесу підвищення її ефективності. Розроблення стратегічної карти цілей операційної діяльності та відповідної їй системи цільових стратегічних показників формує основні напрями вдосконалення управління. Натомість багаторівневий підхід до формування поточного плану за окремими характеристиками ефективності є уособленням системи заходів із удосконалення операційної діяльності.

Важливе місце в системі підвищення ефективності операційної діяльності посідають рішення зі скорочення тривалості операційного циклу як показника, що ідентифікує інтенсивність використання основних ресурсів операційної діяльності. Водночас принциповим аспектом цієї роботи є системний підхід до розгляду факторів формування тривалості операційного циклу, їх диференціація за рівнем впливу та формування відповідної системи напрямів

скорочення, які включають заходи різного характеру (організаційні, техніко-технологічні, ресурсні та соціально-психологічні) впливу на бізнес-процеси, ресурси (у розрізі їх видів). Це дозволяє уникнути обмеженості управлінських зусиль на рівні факторів первинного характеру та суттєво розширити арсенал заходів і їх результативність, яка оцінюється шляхом обчислення додаткового операційного прибутку, що досягається в результаті скорочення тривалості операційного циклу.

Деталізація завдань до рівня окремих виконавців забезпечується розробленням комплексу оперативних бюджетів, які деталізують доходи та витрати підприємства роздрібною торгівлі в розрізі окремих елементів витрат, доходів, підпроцесів.

Комплексний і наскрізний характер планування операційної діяльності, який враховує багаторівневу систему чинників її формування за окремими видами ефективності, виступає центральною ланкою в системі управління операційною діяльністю та потенційно підвищує його результативність. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Агапцов С. А., Фомин П. А., Шаховская Л. С., Мордвинцева А. И. Индикативное планирование как осно-



ва стратегического развития промышленного предприятия : монография. М. : Высшая шк., 2002. 301 с.

**2. Алексеева М. М.** Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособие. М. : Финансы и статистика, 1998. 248 с.

**3. Камаев В. Д.** Основы экономической теории : учебник. М. : Изд-во МГТУ им. Баумана, 1998. 315 с.

**4. Казанцев А. К., Серова Л. С.** Основы производственного менеджмента : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2002. 348 с.

**5. Царев В. В.** Внутрифирменное планирование : учебник для вузов. СПб. : Питер, 2002. 496 с.

**6. Каткова Н. В.** Планування ефективності діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 1. С. 180–183.

**7. Ситник Г. В.** Планування товарообороту підприємства торгівлі на основі портфельного підходу. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 11-12 (1). С. 70–74.

**8. Бланк И. А.** Основы финансового менеджмента : в 2-х томах. Т. 1. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ОМЕГА-Л, 2011. 656 с.

**9. Мазаракі А. А., Ушакова Н. М., Лігоненко Л. О.** Економіка торговельного підприємства. Київ : Хрещатик, 1999. 800 с.

**10. Беляева С. В.** Процесний підхід як основа операційної стратегії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 19–22.

**11. Унковская Т. Е.** Финансовое равновесие предприятия : монография. Киев : Генеза, 1997. 328 с.

**12. Ситник Г. В.** Фінанси торгівлі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2014. 672 с.

**13. Саричев Д. О.** Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136–143.

**14. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Дж.-О. Ким, Ч. У. Мьюллер, У. Р. Клекка и др. / пер. с англ.; под ред. И. С. Енюкова. М. : Финансы и статистика, 1989. 215 с.**

**15. Афифи А., Эйзен С.** Статистический анализ: Подход с использованием ЭВМ / пер. с англ. М. : Мир, 1982. 488 с.

**Науковий керівник – Ситник Г. В.,** доктор економічних наук, професор кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету

## REFERENCES

Affi, A., and Eyzon, S. *Statisticheskii analiz: Podkhod s ispolzovaniyem EVM* [Statistical analysis: The approach using computers]. Moscow: Mir, 1982.

Agaptsov, S. A. et al. *Indikativnoye planirovaniye kak osnova strategicheskogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya* [Indicative planning as the basis for the strategic development of an industrial enterprise]. Moscow: Vysshaya shkola, 2002.

Alekseyeva, M. M. *Planirovaniye deyatelnosti firmy* [Planning of the company]. Moscow: Finansy i statistika, 1998.

Bieliaieva, S. V. "Protseyni pidkhid yak osnova operatsiynoi stratehii" [Process approach as the basis of the operational strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 1, no. 3 (2009): 19-22.

Blank, I. A. *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Fundamentals of financial management]. Vol. 1. Moscow: OMEGA-L, 2011.

*Faktornyy, diskriminantnyy i klasternyy analiz* [Factorial, discriminant and cluster analysis]. Moscow: Finansy i statistika, 1989.

Kamayev, V. D. *Osnovy ekonomicheskoy teorii* [Basics of economic theory]. Moscow: Izd-vo MGTU im. Baumana, 1998.

Katkova, N. V. "Planuvannya efektyvnosti diialnosti pidpriemstv" [Planning the efficiency of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 1, no. 5 (2010): 180-183.

Kazantsev, L. S., and Serova, A. K. *Osnovy proizvodstvennogo menedzhmenta* [Fundamentals of industrial management]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Mazaraki, A. A., Ushakova, N. M., and Lihonenko, L. O. *Ekonomika torhovelnoho pidpriemstva* [Economy of a trading enterprise]. Kyiv: Khreshchatyk, 1999.

Sarychev, D. O. "Upravlinnia efektyvnosti operatsiynoi diialnosti pidpriemstva" [Management of the operational efficiency of the enterprise]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 30 (2012): 136-143.

Sytnyk, H. V. "Planuvannya tovarooborotu pidpriemstva torhivli na osnovi portfelnoho pidkhodu" [Trade turnover planning for a trading company based on a portfolio approach]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 11-12 (1) (2013): 70-74.

Sytnyk, H. V. *Finansy torhivli* [Trade Finance]. Kyiv: KNTEU, 2014.

Tsarev, V. V. *Vnutrifirmennoye planirovaniye* [Intrafirm planning]. St. Petersburg: Piter, 2002.

Unkovskaya, T. Ye. *Finansovoye ravnovesiye predpriyatiya* [Financial equilibrium of the enterprise]. Kyiv: Geneza, 1997.