

**Петрук В. А., к.т.н., доцент, Петрук І. Р., к.е.н., доцент**  
(Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

## **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**У статті розкрито особливості, види, ознаки, принципи та критерії ефективних конкурентних стратегій сучасного торговельного підприємства, систематизовано та поглиблено наукові підходи до визначення їх ефективності відповідно до цілей та можливостей підприємства.**

**Ключові слова:** торговельне підприємство; конкурентні умови; конкурентна стратегія; оцінювання; ефективність конкурентної стратегії.

**Постановка проблеми.** В умовах всебічної міжнародної інтеграції, впровадження конкурентних стратегій на вітчизняних торговельних підприємствах неможливе без створення сучасної методичної бази економічного оцінювання їх ефективності. Адже економічна оцінка є завершальним етапом розроблення будь-якої стратегії перед її впровадженням, а головним критерієм ефективності нової стратегії вважаються економічні результати розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** дозволив з'ясувати, що проблему економічного оцінювання стратегій досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Г. Азоєв, І. Ансофф, Л. Балабанова, О. Віханський, П. Друкер, Г. Кіндрацька, П. Кросбі, М. Портер, А. Томпсон, З. Шершньова, А. Юданов, Р. Фатхутдінов та інші. У працях цих науковців відображено різноманітні підходи до оцінювання ефективності стратегій, проте торговельні підприємства мають певні особливості діяльності тому потребують і відповідних методик оцінювання стратегій діяльності, що залишається дискусійним питанням, на яке ще немає однозначної відповіді. Тому деякі аспекти комплексної оцінки конкурентних стратегій торговельних підприємств вимагають подальшого теоретичного та методичного обґрунтування, що визначило актуальність й обумовило вибір теми дослідження.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Економічне середовище, в якому на сучасному етапі функціонують підприємства,

характеризується значним посиленням динамізму усіх економічних процесів, особливо це стосується конкурентної боротьби. Тому виміряти ефективність конкурентної стратегії сучасного підприємства торгівельної сфери складно, при цьому єдиної обґрунтованої методики, яка б дозволяла чітко визначити вплив кожного перетворення на ефективність підприємства в цілому, досі не існує, що потребує подальшого ґрунтовного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є поглиблення теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій до формування та оцінювання ефективних конкурентних стратегій торговельних підприємств, як передумови їх стратегічного розвитку.

**Основні результати дослідження.** У сучасних післякризових умовах надзвичайної важливості набуває внесок кожної сфери економічної діяльності у розвиток національного господарства. Ефективне функціонування підприємств значно впливає як на добробут власників, працівників, споживачів так і на економічну ситуацію в країні шляхом поповнення державного бюджету сплатою податків, зборів та обов'язкових платежів. Тому, управління підприємством потребує раціонального й економічно обґрунтованого підходу до планування своєї діяльності, визначення фінансової і виробничої політики, аналізу й оцінки їх прибутковості.

Традиційно рушійною силою розвитку національної економіки вважається виробництво. Однак, визнаючи значимість галузей виробничої сфери, не слід применшувати роль торгівлі, завдяки якій стає можливим дотримання балансу між виробництвом і споживанням, формується суттєва частка валової доданої вартості в Україні, забезпечується робочими місцями економічно активне населення.

Торгівельна діяльність, як одна з найважливіших складових економіки України, від якої залежить якість життя людини, розвиток економіки та її конкурентоспроможність, нині проходить динамічний трансформаційний етап посткризового розвитку. Однак, для забезпечення ефективного функціонування і сталого розвитку, торговельним підприємствам необхідна побудова ефективної системи управління.

Як показує досвід багатьох торговельних підприємств, саме стратегія є важливим інструментом керування їх діяльністю, особливо в сучасних складних, конкурентних умовах, а при формуванні, прагнуть зробити її максимально ефективною. Взагалі, ефективність є результативністю господарювання. Економічний ефект є абсолютним показником, що характеризує результат

діяльності у грошовій оцінці. В свою чергу, економічна ефективність є відносним показником, що дає змогу порівняти одержаний ефект з витратами, які необхідно здійснити для одержання запланованого ефекту [1]. Тобто під ефективністю розуміють:

- оцінювання певного результату;
- відповідність одержаного результату (процесу) запланованому;
- числова характеристика задовільності функціонування;
- ймовірність виконання певних цілей.

Однією з головних передумов забезпечення ефективності діяльності підприємства є оцінка її рівня. Оцінювання ефективності починається із встановлення критеріїв ефективності, тобто головної ознаки оцінювання ефективності. Зміст критерію ефективності витікає з необхідності максимізації одержуваних результатів або мінімізації витрат виходячи з цілей підприємства. Такими цілями можуть бути забезпечення існування підприємства, досягнення стійкого розвитку, структурна перебудова, соціальна стратегія тощо. Тому, актуальним завданням є визначення саме критеріїв ефективності діяльності підприємства. Раніше [2] було удосконалено критерій ефективності роботи торгівельних мереж з позицій стратегічного і тактичного аспектів. У вказаній роботі визначалось, що основним критерієм ефективності діяльності торгової мережі є коефіцієнт нормованої ефективності, який знаходиться шляхом співвідношення коефіцієнта ефективності торгової мережі з коефіцієнтом ринкової ефективності і показує, наскільки ефективно функціонує торгова мережа порівняно з конкурентами. Мережа розвивається ефективно, якщо коефіцієнт нормованої ефективності дорівнює або більше одиниці.

Виділяють три види ефективності: споживчу (відношення цілей до ідеалів, норм), результативну (відношення досягнутого результату до цілей) та витратну (відношення витрат до результатів).

Американський дослідник у сфері менеджменту Дж. Томпсон дає таке трактування ефективної стратегії: «це виконання правильних речей у правильний спосіб та для правильних цілей». Ознаками ефективної стратегії він вважає:

- адекватність стратегії (потребам середовища, ресурсам та цінностям підприємства та його основній меті);
- виконуваність стратегії (забезпеченість ресурсами, відповідність вимогам та інтересам суб'єктів, яким належить її втілювати, відповідність поточному історичному моменту);
- прийнятність стратегії (відповідність стратегічним суспільним потребам та інтересам, належна очікувана віддача, наявність синергічного ефекту, прийнятний рівень ризиків реалізації стратегії).

Отже, щоб бути ефективною, стратегія має розроблятися відповідно до певного комплексу умов, вимог та критеріїв, а її реалізація – забезпечувати відповідні інституційні рамки. На думку фахівців, загальними чинниками ефективності стратегії будь-якого рівня є:

- чітко сформульовані завдання, які можуть змінюватися навколо поставлених цілей;
- підтримка ініціативи виконавців, що підвищує свободу політичного маневру;
- концентрація зусиль, що дозволяє досягти максимального результату за мінімальних зусиль;
- гнучкість, що дає запас міцності для свободи маневру;
- скоординованість дій та відповідальність керівництва за результат;
- захист основних ресурсів та життєво важливих систем організації.

Однак, перш, ніж розглядати критерії ефективності економічних стратегій, необхідно зупинитися на загальних принципах оцінки їхньої ефективності.

Так, Я. Жаліло [3] вважає, що вихідним принципом вироблення адекватних алгоритмів аналізу й оцінки ефективності економічних стратегій є комплексність. Реалізація цього принципу вимагає дотримання наступних положень:

- оцінка ефективності покликана враховувати специфіку діяльності всіх складових економічної стратегії й підрозділів компанії;
- необхідно приймати до уваги складну сукупність внутрішніх і зовнішніх відносно стратегії (торговельного підприємства) факторів, що впливають на її кінцеву ефективність;
- сам процес інтегрованої діяльності та її результат повинні знаходити адекватне відбиття в інструментарії аналітичної роботи;
- розгляду підлягають всі види ефективності: маркетингова, інвестиційна, кадрова та інші.

Варто відмітити, що не існує єдиної методики, яка б дозволяла виміряти ефективність стратегії діяльності торговельного підприємства.

А. В. Яременко [4] стверджує, що загальний економічний ефект діяльності підприємства складається із сукупності приватних ефектів за планами інновацій (соціально-економічних, організаційно-управлінських, техніко-технологічних), інвестицій, виробництва й реалізації продукції, робіт і послуг. Синергічний ефект від реалізації

планів може досягатися за напрямками, які й повинні виявлятися в результаті аналізу.

Для оцінювання ефективності конкурентних стратегій торговельного підприємства споживчої кооперації О. С. Криворучко у [5] обґрунтовано методичний підхід який базується на комплексному поєднанні інструментаріїв системи збалансованих показників та теорії нечітких множин. У якості вхідних параметрів використано такі показники для торговельного підприємства: середньомісячний товарооборот; кількість назв товару; прибуток; рентабельність; частка неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновиду товарів; задоволеність споживачів та пайовиків якістю сервісу; загальна кількість внутрішньомагазинних рекламних засобів та інформації; загальна кількість додаткових послуг; загальні витрати часу покупців на одну покупку; середній час виконання замовлення постачальником; середній час знаходження продукції на складі; товарні запаси в днях обороту; середньомісячні залишки; сума витрат на персонал; коефіцієнт плинності кадрів; кваліфікація співробітників.

В. Плеша, у своїй роботі [6] для виміру ефективності використовує багатокритеріальну оцінку, яка базується на підставі різних підходів до виміру ефективності. В ній використовуються сім основних критеріїв:

- 1) дієвість – це рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи;
- 2) економічність, яку можна виразити відношенням ресурсів, що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих;
- 3) якість – це ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і сподіванням;
- 4) прибутковість – це різниця між валовими доходами (чи кошторисом) і сумарними витратами (чи фактичними витратами);
- 5) продуктивність – це співвідношення кількості продукції та витрат на товарооборот;
- 6) умови роботи – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників, зайнятих на підприємствах;
- 7) впровадження нововведень, що відображає реальне використання нових досягнень у сфері сучасної техніки, організації й управління на підприємствах і в організаціях.

Згідно з традиційним підходом, при оцінюванні ефективності конкурентної стратегії головну увагу слід зосередити насамперед на визначенні економічної ефективності у кількісних показниках, наприклад, зростання обсягів реалізації, підвищення продуктивності праці робітників, загальної рентабельності торговельного

підприємства, отже, одержання позитивної різниці між результатами і витратами. Тому методика дослідження й оцінювання стратегії передбачає формування системи показників економічного зростання відповідно до конкретних умов і стану підприємства та встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників враховуючи чинник часу.

Розробити систему таких показників, які описують структуру діяльності торговельного підприємства та відображають рівень досягнення його цілей в міру ускладнення умов виробництва і збуту продукції, підвищення вимог щодо якості товару стає все складніше. Крім цього, самі ці показники можуть змінювати свою важливість відповідно до умов зовнішнього середовища, життєвого циклу товару і стратегічних цілей самого торговельного підприємства.

В основі методу лежить такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва. На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку торговельного підприємства:

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{тп} < T_{п}, \quad (1)$$

де  $T_{зп}$  – темп зростання трудових витрат;  $T_{сп}$  – темп зростання повної собівартості товарної продукції;  $T_{мв}$  – темп зростання матеріальних витрат;  $T_{тп}$  – темп зростання вартості товарної продукції;  $T_{п}$  – темп зростання прибутку.

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпів зростання трудових витрат є найнижчим, а темп зростання прибутку – найвищим, тобто результативні показники повинні зростати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання використання ресурсів.

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення і впровадження стратегії, за яких торговельне підприємство може підвищувати свої потенційні можливості та реалізувати переваги. Фактичний ряд показників може мати й іншу послідовність. Порядок розміщення показників відображає певний стан підприємства, зумовлений характеристиками обраної стратегії. Цей набір показників можна доповнювати, але надто велика їхня кількість знижує обґрунтованість стратегії.

Таким чином, оцінювання майбутньої конкурентної стратегії розвитку торговельного підприємства, за цим методом, передбачає прогноз можливих тенденцій кожного з перерахованих показників і порівняння їх з нормативним рядом. Якщо динаміка показників

діяльності торговельного підприємства свідчить про наближення до нормативного, то обрану стратегію його розвитку можна вважати задовільною. У протилежному випадку доцільність розроблення та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями. Хоч іноді діяльність торговельного підприємства в такому режимі можна вважати виправданою, тобто головним критерієм цього вибору є досягнення його цілей. Наприклад, у випадку впровадження нової лінійки товару, при оцінюванні стратегії, доцільно враховувати стадію життєвого циклу товару, для кожної з якої може бути побудований відповідний нормативний ряд показників.

Ступінь відповідності нормативного та фактичного рядів показників визначається за коефіцієнтом рангової кореляції. Водночас важливо визначити також рівень ризику, в умовах якого реалізується стратегія. Для цього можна скористатися формулою Z - чинника Альтмана:

$$Z=3,3x_1+1,4x_2+1,2x_3+1,0x_4+0,6x_5, \quad (2)$$

де  $x_1$  – відношення операційного прибутку (перед сплатою податків і процентів) до вартості активів;  $x_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до вартості активів;  $x_3$  – відношення власних оборотних коштів до вартості активів;  $x_4$  – відношення обсягу продажу продукції до вартості активів;  $x_5$  – відношення власного капіталу до залученого.

Критичне значення Z – чинника, розраховане західним економістом Едвардом Альтманом за даними статистичної вибірки, складає 2,675. З цією величиною порівнюється розрахункове значення показника для конкретного торговельного підприємства, що дає змогу прогнозувати в недалекому майбутньому (2-3 роки) банкрутство ( $Z < 2,675$ ) чи його стійке фінансове положення ( $Z > 2,675$ ).

Згідно зі статистикою Держстату, на початок 2019 року із 355 952 підприємств, офіційно працюючих в Україні, 94005 припадало на підприємства торгівлі і ремонт автотехніки. Це 26,4% від загальної кількості підприємств. Цікаво, що 40% суми всієї реалізованої за 2018 рік в Україні продукції прийшлося саме на підприємства торгівлі й авторемонтні підприємства – 3,64 трлн грн. Це приблизно дорівнює обсягу реалізації продукції промисловості і АПК разом узятих. Причому третину цієї суми забезпечили якраз 135 великих підприємств торгівлі, в той час як 97% ритейлерів дали країні тільки 22,8% продажів. Наразі у торгівлі працює більше мільйона чоловік.

За перші п'ять місяців 2019 року оборот роздрібною торгівлі (у порівнянних цінах) зріс до аналогічного періоду минулого року на

10,6% і склав 299,23 млрд грн. І це без урахування продажів ФОП, які наторгували ще на 113,48 млрд грн.

Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (відношення обсягу обороту роздрібної торгівлі за звітний період звітного року до обсягу відповідного періоду попереднього року) у січні–вересні 2019 року відносно січня–вересня 2018-го становив 109,8% [7].

Основою ефективної діяльності цих підприємств торгівлі стали якісно розроблені, на основі попередньої оцінки, конкурентні стратегії, що включають об'єктивно сформовані взаємозв'язки головних елементів їх господарського механізму. Важливу роль у цьому плані відіграли також функціональні залежності між обсягом товарообігу як у грошовому (вартісному), так і в натуральному (фактичному) вираженні, цінами на товари, витратами обігу та прибутком. Завдяки застосуванню цієї залежності контролюється господарський результат торговельних підприємств, зокрема такі параметри, як: асортиментна та товарно-групова структура, обсяг товарообігу; вартість реалізованої продукції; ціни та умови закупівель товарів; співвідношення й величина змінних і постійних витрат обігу.

**Отже**, для ефективного управління діяльністю торговельного підприємства в умовах зростаючої конкуренції, непередбаченості та складності оточення, необхідна якісно розроблена стратегія поведінки на ринку, що базується на реальному оцінюванні результатів у випадку її впровадження.

1. Савицкая Г. В. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты. 2-е изд., испр. М. : Новое знание, 2004. С. 5.
2. Дериведмідь О. С. Визначення критеріїв ефективності розвитку торгових мереж. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2008. № 1. С. 46–50.
3. Жаліло Я. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія. К. : НІСД, 2003. 368 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-81.html> (дата звернення: 02.10.2019).
4. Яременко А. В. Проблеми оцінювання ефективності економічної стратегії розвитку торговельного підприємства. URL: <http://intkonf.org/yaremenko-a-v-problemi-otsinyuvannya-fektivnosti-ekonomichnoyi-strategiyi-rozvitku-torgovelnogo-pidприємства/> (дата звернення: 02.10.2019).
5. Криворучко О. С. Удосконалення методичних підходів до формування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 197–203.
6. Плеша В. Особливості застосування методичного інструментарію аналізу власного капіталу споживчого товариства. *Наукові Записки*. 2005, Вип. 14. С. 25–29.
7. URL: <https://rau.ua/novyni/torgivlya-najprybutkovishyha/> (дата звернення: 02.10.2019).



## REFERENCES:

1. Savitskaia H. V. Analiz effektivnosti deiatelnosti predpriiatyia. Metodolohicheskie aspekty. 2-e yzd., yspr. M. : Novoe znanye, 2004. С. 5.
2. Deryvedmid O. S. Vyznachennia kryteriiv efektyvnosti rozvytku torhovykh mrezh. *Derzhava ta rehiony. Ser. Ekonomika ta pidpriumnytstvo*. 2008. № 1. S. 46–50.
3. Zhalilo Ya. Ekonomichna stratehii derzhavy: teoriia, metodolohii, praktyka : monohrafiia. K. : NISD, 2003. 368 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-81.html> (data zvernennia: 02.10.2019).
4. Yaremenko A. V. Problemy otsiniuvannia efektyvnosti ekonomichnoi stratehii rozvytku torhovelnoho pidpriumstva. URL: <http://intkonf.org/yaremenko-a-v-problemi-otsinyuvannya-fektivnosti-ekonomichnoyi-strategiyi-rozvitku-torgovelnogo-pidpriumstva/> (data zvernennia: 02.10.2019).
5. Kryvoruchko O. S. Udoskonalennia metodychnykh pidkhodiv do formuvannia konkurentnykh marketynhovykh stratehii torhovelnykh pidpriumstv spozhyvchoi kooperatsii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2013. № 43. S. 197–203.
6. Plesha V. Osoblyvosti zastosuvannia metodychnoho instrumentarii analizu vlasnoho kapitalu spozhyvchoho tovarystva. *Naukovi Zapysky*. 2005, Vyp. 14. S. 25–29.
7. URL: <https://rau.ua/novyni/torgivlya-najpnybutkovishyha/> (data zvernennia: 02.10.2019).

---

**Petruk V. A., Candidate of Engineering (Ph.D.), Associate Professor,  
Petruk I. R., Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor**  
(National University of Water and Environmental Engineering, Rivne)

## EVALUATION OF EFFICIENCY OF COMPETITIVE STRATEGIES OF A TRADE ENTERPRISE

**In the context of comprehensive international integration, the implementation of competitive strategies at domestic trading companies is impossible without creating a modern methodological basis for economic evaluation of their effectiveness. After all, economic evaluation is the final stage**

**of development of any strategy before its implementation, and the main criterion for the effectiveness of the new strategy are the economic results of enterprise development. Trade activity, as one of the most important components of the Ukrainian economy, on which the quality of life, development of the economy and its competitiveness depends, is now undergoing a dynamic transformational stage of post-crisis development.**

**However, in order to ensure efficient operation and sustainable development, trade enterprises need an effective management**

system. As the experience of many trading companies shows, strategy is an important tool for managing their activity, especially in today's difficult, competitive conditions, and in the formation, strives to make it as effective as possible. The article describes the features, types, features, principles and criteria of effective competitive strategies of a modern trading company, systematized and deepened scientific approaches to determine their effectiveness according to the goals and capabilities of the enterprise. The method of strategy exploration and evaluation is based on the type of economic growth at which higher rates of reduction in the cost of living labor are projected than the costs of labor employed and an increase in the share of profit in value created, that is, the provision of expanded production. On this basis, the normative structure (normative series) of growth rates of indicators of development of a trading enterprise is formed. Thus, estimating the future competitive strategy of development of a trading enterprise, by this method, provides forecasting of possible tendencies of each of these indicators and comparing them with the normative series.

**Keywords:** trading company; competitive conditions; competitive strategy; evaluation; effectiveness of competitive strategy.

---

Петрук В. А., к.т.н., доцент, Петрук И. Р., к.э.н., доцент  
(Национальный университет водного хозяйства и  
природопользования, г. Ровно)

### **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье раскрыты особенности, виды, признаки, принципы и критерии эффективных конкурентных стратегий современного торгового предприятия, систематизированы и углублены научные подходы к определению их эффективности в соответствии с целями и возможностями предприятия.

**Ключевые слова:** торговое предприятие; конкурентные условия; конкурентная стратегия; оценка; эффективность конкурентной стратегии.

---