

### **3.13. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК РЕЗУЛЬТАТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ**

Проблеми ефективності діяльності підприємств торгівлі пов'язані із забезпеченням потреб споживачів, розвитком професійних компетенцій працівників, конкурентоспроможності торговельної діяльності.

Серед наукових праць, у яких досліджуються теоретичні підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємств торгівлі можна виокремити дослідження таких науковців, як Р. В. Андрійчук, В. В. Апопій, П. Ю Балабан, Р. Беннет, Р. Блейк, Б. В. Гринів, А. З. Коробкін, В. В. Лисиця, А. А. Мазаракі, Л. В. Мисникова, І. П. Міщук, С. І. Рудницький, Н. В. Савенко, Ю. М. Хомяк.

Подане у підручнику К. Р. Макконнелла, С. Л. Брю «Економікс: Принципи, проблеми і політика» поняття «економічна ефективність» дещо подібне до поняття «ефективність», що використовується в техніці [1, с. 207]. Економічна ефективність також охоплює проблему «витрати – випуск». Ще більш розпливчате визначення, яке дав К. Еклунд: ефективність – це «необхідні товари, що робляться за рахунок необхідних ресурсів». Широко відомі показники ефективності виробництва: результативність, інтенсивність функціонування системи, міра досягнення мети і рівень організованості системи тощо [2, с. 11]. Усе це свідчить про багатогранність категорії «ефективність», з одного боку, і з іншого – про невизначеність суті категорії і складності її представлення в показниках і вимірниках.

Ефективність – це показник прагнення до кінцевого результату, але не сам результат, а варіант правильності, точність наряду до нього (кінцевого результату). Отже, для визначення ефективності необхідно відмовитися від звичного розуміння її як простого відношення або коефіцієнта. Сенс ефективності виражається в чомусь іншому. Необхідно лише запропонувати заміник, із яким погодяться фахівці, зайняті вивченням економічних процесів, а саме: визначати ефективність таким математичним поняттям як вектор, що дозволяє

визначити напрям розвитку виробництва, який є найбільш правильним.

Підприємство є ефективним, якщо рухається в правильному напрямі. Вектор можна розглядати як спрямований відрізок, як клас еквівалентних спрямованих відрізків, як елемент векторного простору, паралельне перенесення. При будь-якому підході до цього поняття вектор є геометричним об'єктом, що характеризується напрямом, довжиною (величиною) і правилом складання векторів. У такому контексті стає зрозумілим висловлювання П. Друкера з курсу менеджменту: «ефективність є наслідком того, що правильно створюються речі. Правильно відбиває напрям вектора, в правильному напрямі розвивається виробництво, рухається до успіху організації» [3, с. 177].

При розгляді ефективності як характеристики системи, де внутрішні зв'язки між її базовими елементами є основним системним чинником, точнішим її віддзеркаленням буде відображення вектора, переміщення даних зв'язків у просторі та часі. Заміна категорії «ефективність» – коефіцієнт на категорію «ефективність – вектор» сприятиме точнішому розумінню процесів, що протікають в економіці, а прийняття пропозиції щодо визнання тотожності категорій «ефективність» і «вектор» дозволить формалізувати категорії, якими ми оперуємо у ході виміру й оцінки організаційної ефективності виробничих систем.

Про співвідношення результативності й ефективності згадується у праці Г. Саймона, Д. Смитбурга, В. Томпсона. «Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей організація має бути як ефективною, так і результативною». За словами відомого ученого Пітера Друкера, результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». І перше, і друге однаково важливе. Результативність, у тому сенсі, що робляться правильні речі, є чимось невідчутним, тим, що важко визначити, особливо якщо організація внутрішньо не ефективна. Але ефективність зазвичай можна виміряти та виразити кількісно, тому що можна визначити грошову оцінку її входів і виходів [4, с. 259].

Економічна ефективність – це отримання максимально можливих благ від наявних у розпорядженні ресурсів. Проблемою економічної ефективності найчастіше є проблема вибору, що стосується того, що, як і яким чином проводити, як розподіляти ресурси, капітал і прибуток. Від рівня економічної ефективності багато в чому залежить вирішення низки соціально-економічних завдань, таких як підвищення рівня життя населення, швидке зростання економіки, вдосконалення умов праці та відпочинку, зниження рівня інфляції [5].

Відповідно, економічна ефективність підприємства визначається основними факторами:

- 1) запровадження максимально досяжних економічних цілей, орієнтованих на весь потенціал підприємства;
- 2) виявлення змін, необхідних для повного розкриття потенціалу підприємства;
- 3) проведення необхідних змін, досягнення поставлених стратегічних цілей.

Відзначимо, що усі фактори є взаємопов'язаними, адже повинні ставитися саме досяжні цілі. Проте досяжність цілей визначається не власником, не керівником підприємства, а всім колективом. Об'єктивна оцінка ефективності діяльності підприємства має винятково велике значення, оскільки характеризує успішність менеджменту підприємства, формує його імідж, сприяє доступу на ринки капіталу й обґрунтовує доцільність інвестицій. У цих умовах уміння менеджменту оцінити потенціал підприємства та визначити шляхи його реалізації з максимальною ефективністю є головним завданням. Підвищення економічної ефективності будь-якого суб'єкта господарювання відіграє визначну роль у його діяльності, тому існує потреба постійного контролю та пошуку шляхів її зростання. Одними з категорій, які становлять основу будь-якої економіки, є витрати та собівартість продукції. Вирішальне значення для ефективного управління підприємством мають повнота, достовірність і оперативність надходження інформації про витрати, які формують собівартість продукції [6, с. 10].

Залежно від спрямованості дії всі фактори можна об'єднати у дві групи, а саме позитивні й негативні. Позитивні – це

такі фактори, вплив яких покращує показники діяльності підприємства, а негативні – навпаки. Залежно від місця виникнення всі фактори можна класифікувати на внутрішні й зовнішні, де внутрішні фактори (внутрішнє середовище) залежать від діяльності самого підприємства, тобто саме підприємство їх породжує. Отже, слід відзначити, що фактори підвищення ефективності діяльності підприємства можуть бути класифіковані за трьома основними ознаками:

1) за основними напрямками розвитку та вдосконалення виробництва, які є комплексами технічних, організаційних та соціально-економічних заходів, на основі яких досягається економія суспільної праці;

2) за джерелами підвищення ефективності (зниження трудомісткості, матеріаломісткості, фондомісткості та капіталомісткості виробництва, економії часу, раціонального використання природних ресурсів);

3) за сферою застосування фактори поділяють на народногосподарські, міжгалузеві, регіональні, галузеві та внутрішньовиробничі. Першочергове значення в галузі зростання економічної ефективності виробництва надається раціональному використанню виробничого потенціалу, максимальному скороченню різних втрат, режиму економії затрат і ресурсів [7].

Рівень ефективності діяльності підприємства залежить також від зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх слід віднести:

– державну та соціальну політику (діяльність владних структур, законодавство, фінансові інструменти, економічні нормативи);

– інституційні механізми (дослідні й навчальні центри, інститути, асоціації); інфраструктуру (інноваційні фонди, комерційні банки, фондові біржі, інформаційні мережі, транспорт, торгівля);

– структурні зміни в суспільстві та економіці (у сфері технологій, наукових досліджень, складі персоналу за ознаками освіченості та кваліфікації) тощо (рис. 3.13.1).

3.13. Ефективність діяльності як результат реалізації професійних компетенцій працівників

---



Рисунок 3.13.1 – Зовнішні чинники впливу на ефективність діяльності

Внутрішні чинники розподіляють на «тверді», тобто ті, що піддаються вимірюванню та мають фізичні параметри (технологія, устаткування, матеріали, енергія, вироби), та «м'які» (організація і система управління, працівники, методи роботи, стиль управління).

Кожне підприємство мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розроблення та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників [8].

Кількісна оцінка внутрішньовиробничих чинників дається щодо технічного та організаційного вдосконалення виробництва, а саме зниження трудомісткості і зростання продуктивності праці, зменшення матеріалоємності та економії матеріальних ресурсів, економії від зниження витрат виробництва і приросту прибутку й рентабельності, приросту виробничих потужностей і випуску продукції, економічного ефекту від вжиття заходів, а також конкретних розмірів капітальних витрат і термінів вжиття заходів. Найважливішою попередньою умовою створення цілісного та ефективного господарського механізму, адаптації підприємств до умов регульованого ринку є подальша розробка комплексу теоретичних і методичних питань у плануванні та обліку. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямів дії та викорис-

тання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Метою роздрібного торгового підприємства є оптимізація основних показників продуктивності і ефективної діяльності, які представлені в табл. 3.13.1.

**Таблиця 3.13.1 – Система показників ефективності діяльності роздрібних торговельних підприємств**

Показники	Розрахункова формула
Темп росту роздрібного товарообороту, чистого прибутку	$Tp_{m/o} = \frac{T / o_i}{T / o_{0i-1}} - 100 \%$ $Tp_{\text{ЧП}} = \frac{\text{ЧП}_i}{\text{ЧП}_{0i-1}} - 100 \%$
Темп росту роздрібного товарообороту, чистого прибутку на 1 магазин	$Tp_{m/o1\text{маг}} = \frac{T / o1\text{маг}_i}{T / o1\text{маг}_{0i-1}} - 100 \%$ $Tp_{\text{ЧП}1\text{маг}} = \frac{\text{ЧП}1\text{маг}_i}{\text{ЧП}1\text{маг}_{0i-1}} - 100 \%$
Темп росту роздрібного товарообороту, чистого прибутку на 1 м <sup>2</sup> торгової площі	$Tp_{m/o1\text{маг}} = \frac{T / o1\text{м}^2_i}{T / o1\text{м}^2_{0i-1}} - 100 \%$ $Tp_{\text{ЧП}1\text{маг}} = \frac{\text{ЧП}1\text{м}^2_i}{\text{ЧП}1\text{м}^2_{0i-1}} - 100 \%$
Рентабельність активів, власного капіталу, операційної діяльності, витрат обігу, продукції, основних засобів	$P_{BO} = \frac{\text{ЧП}}{BO} - 100 \%$ $P_{\Pi} = \frac{\text{ЧП}}{TH} - 100 \%$ $P_{O3} = \frac{\text{ЧП}}{O3} - 100 \%$ $P_A = \frac{\text{ЧП}}{A} - 100 \%$ $P_{BK} = \frac{\text{ЧП}}{BK} - 100 \%$ $P_{OD} = \frac{\text{ЧП}}{OD} - 100 \%$
фондовіддача	$\Phi B = \frac{T / o}{O3}$

Ефективність можна виразити як відношення витрат до обсягу продажів у відсотках; як час, необхідний касиру на виконання транзакції; відсоток клієнтів, які роблять покупки в «середній» день; розміри прибутку; обсяг продажів на м<sup>2</sup>; оборотність товарних запасів; зростання обсягу продажів тощо. Для роздрібною торгівлі найбільш значимими є ключові показники ефективності діяльності магазину: обсяг продажів, продаж на квадратний метр, коефіцієнт конверсії, середній чек, кількість повернень, зарплатомісткість. Обсяг продажів є основним показником того, скільки продажів було зроблено в магазині за певний період часу. Найкраще вимірювати обсяг продажів не тільки в грошовому вираженні, але й у кількості проданого товару, наприклад, штуках. Збільшення обсягу продажів є стовідсотковим способом зростання прибутку підприємства. За рахунок збільшення коштів можна розширити торгове підприємство, закупити додаткове обладнання, підвищити заробітну плату співробітникам.

Підвищити обсяг продажу можна за рахунок лояльності клієнтів. Для підприємства важливо не лише залучити клієнта, а й утримати його, постійно нагадуючи про себе. За допомогою маркетингових і рекламних технологій бренд-менеджери борються не просто за споживача, а за його емоції, за прихильність до товару, за його лояльність, саме це впливає на поведінку споживачів [9]. Робота над лояльністю дозволяє перетворити клієнта в прихильника бренду і постійного споживача. Чим більше у підприємства постійних клієнтів, тим вище прибуток і нижче витрати на рекламу і маркетинг.

Наступним показником ефективності роботи роздрібного торговельного підприємства є продаж на квадратний метр – це виручка за певний період (день, тиждень, місяць), поділена на площу торгового залу в квадратних метрах. Негативна або позитивна динаміка цього параметра свідчить про те, наскільки ефективно використовується торгова площа і є одним з найкращих показників продуктивності магазину. Торговельний простір може забезпечити максимальну виручку з квадратного метра тільки в тому випадку, якщо в магазині застосовується система візуального мерчандайзингу. Кожна з цих

трьох складових утворена факторами, які компанія повинна взяти до уваги при розробці своєї системи візуального мерчандайзингу.

Конверсія – це співвідношення кількості відвідувачів, які здійснили покупку, до загальної кількості відвідувачів. Чим краще працює торговий персонал – тим вища конверсія. Для підвищення коефіцієнта конверсії проводиться цілий комплекс робіт по підвищенню якості оформлення торгового приміщення, розстановки товару, коректності оформлення вітрини тощо. Для залучення уваги можуть бути організовані знижки, акції, бонуси при покупці певної кількості товарів. Засоби, які впливають на підвищення конверсії в торговельній мережі:

- проведення розпродажу;
- проведення акцій типу «1+1=3»;
- зниження цін на товари;
- проведення рекламних заходів;
- поява нових товарів в асортименті;
- підвищення кваліфікації продавців.

На цей коефіцієнт також впливає сезонність і передсвяткові дні за рахунок підвищення обсягів продажу товарів.

Проведене дослідження стану основних показників торгівлі дає підстави стверджувати, що упродовж 2014–2018 рр. показники у даному виді економічної діяльності мали тенденції до зростання. Про це свідчить аналіз показників оптового та роздрібного товарообороту підприємств торгівлі (табл. 3.13.2).

**Таблиця 3.13.2 – Динаміка оптового та роздрібного товарообороту за 2014, 2017–2018 рр.**

Показники	Роки			Динаміка 2018 р. у % до:	
	2014	2017	2018	2014 р.	2017 р.
Оптовий товарооборот підприємств, млн грн	987 957,0	908 670,6	2 215 367,7	224,2	243,8
Оборот роздрібної торгівлі, млн грн	901 923,7	815 344,3	930 629,2	103,2	114,1



**3.13. Ефективність діяльності як результат реалізації професійних компетенцій працівників**

Згідно з розрахунками, оптовий товарооборот у 2018 значно перевищував показники 2014 р. (у 2,2 рази) та показники 2017 р. (у 2,4 рази). Оборот роздрібної торгівлі зростав. Але не такими високими темпами: у 2018 р. порівняно з 2014 р. на 3,2 % та на 14,1 % порівняно з 2017 р.

Можна простежити і загальну тенденцію зростання обороту роздрібної торгівлі за регіонами (рис. 3.13.2).



Рисунок 3.13.2 – Індекс фізичного обсягу роздрібної торгівлі (у порівняних цінах) за регіонами у 2017–2018 рр.

Згідно з проведеним нами ранжуванням найвище зростання обсягу роздрібного товарообороту спостерігалось у 2018 р. порівняно з 2017 р. у Луганській обл. (127,8 %), а найнижче – у Кіровоградській обл. (99,9 %).

Ефективність діяльності підприємств торгівлі залежить від реалізації професійних компетенцій працівників.

Компетенції є системою індивідуальних і колективних знань, навичок, умінь, прийомів, яка зберігається та поширюється всередині підприємства шляхом навчання, комунікацій, і, головне, набуття досвіду роботи. Вони завжди мають «внутрішнє» походження практично без часових обмежень їх вико-

ристання, а також є підґрунтям для створення неповторної відмітності підприємства у ринковому просторі [10, с. 25].

Ми підтримуємо точку зору І. Л. Петрової, яка визначає ієрархію компетенцій персоналу (рис. 3.13.3).



Рисунок 3.13.3 – Ієрархія компетенцій працівників підприємств торгівлі [129, с. 62]

Отже, ефективність діяльності підприємств торгівлі прямо залежить від реалізації професійних компетенцій як працівників, так і управлінського персоналу. Тому детальне дослідження поняття «ефективність діяльності», визначення чинників впливу та її показників відіграє суттєву роль у подальшому прогнозуванні розвитку компетенцій та підвищенні конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

### Інформаційні джерела

1. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами. Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. 2011. Вип. 35. С. 108–111.
2. Левицька І. В. Економічна ефективність виробництва підприємств бурякоцукрового підкомплексу АПК: автореф. дис. ... канд. екон.

### *3.13. Ефективність діяльності як результат реалізації професійних компетенцій працівників*

---

- наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ. 2004. 20 с.
3. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты : [пер. с англ.]. Москва : Технол. шк. Бизнеса. 1994. 191 с.
  4. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях. Москва : Экономика. 1995. 335 с.
  5. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання. 2007. 1072 с.
  6. Калетнік Г. М., Старосуд В. І., Амонс С. Е. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва насіння цукрових буряків. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 10. С. 10.
  7. Макмиллан Р. Экономикс. Москва: ПРИОР. 1998. 384 с.
  8. Маркіна І. А. Методологічні питання ефективності управління. Фінанси України. 2013. № 6. С. 24–32.
  9. Стеценко В. А., Якименко А. О., Блажкун І. В. Бренд: вигоди для споживача. The scientific heritage. 2016. Vol. 2, № 6 (5). P. 89–94.
  10. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. Проблеми науки. 2004. № 7. С. 23–28.
  11. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2013. 466 с.