

DOI: 10.55643/fcaptr.1.66.2026.4894

Ярослав Юрчишин

кафедра фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна;
 ORCID: [0000-0003-4790-1618](https://orcid.org/0000-0003-4790-1618)

Ірина Парасій-Вергуненко

д.е.н., професор кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна;
 ORCID: [0000-0001-6506-6965](https://orcid.org/0000-0001-6506-6965)

Костянтин Безверхий

д.е.н., доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна;
 e-mail: k.bezverkhyy@knute.edu.ua
 ORCID: [0000-0001-8785-1147](https://orcid.org/0000-0001-8785-1147)
 (Corresponding author)

Микола Матюха

к.е.н., доцент кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна;
 ORCID: [0000-0002-7968-3777](https://orcid.org/0000-0002-7968-3777)

Рената Коршикова

к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна;
 ORCID: [0000-0002-1367-2450](https://orcid.org/0000-0002-1367-2450)

Вікторія Негоденко

к.е.н., доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна;
 ORCID: [0000-0001-6873-2011](https://orcid.org/0000-0001-6873-2011)

Received: 02/07/2025

Accepted: 02/02/2026

Published: 28/02/2026

© Copyright
 2026 by the author(s)



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ДИНАМІЧНИЙ ПІДХІД

АНОТАЦІЯ

Результативність стратегічного управління значною мірою залежить від якості аналітичного забезпечення, яке дає змогу правильно оцінити внутрішні можливості підприємства, врахувати його здатність адаптуватись до наслідків впливу зовнішнього середовища, сформувати відповідні стратегії розвитку з урахуванням внутрішнього економічного потенціалу та своєчасно скоригувати управлінські стратегічні й тактичні рішення.

Метою дослідження є розроблення методики аналізу ефективності функціональних стратегій торговельних підприємств на основі оцінки траєкторії руху ключових динамічних показників у системі координат за відповідний період.

Методологічну основу проведеного дослідження становили фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем оцінки ефективності діяльності різних суб'єктів господарювання, у т. ч. торговельних. Для реалізації поставленої мети та виконання основних завдань дослідження використані такі методичні прийоми: аналіз і синтез, індукція та дедукція, метод асоціацій та аналогій, порівняння, моделювання, коефіцієнтний аналіз, аналіз у системі координат, ряди динаміки, графічні прийоми.

У результаті проведеного дослідження запропоновано інноваційну методику аналізу ефективності чотирьох найважливіших функціональних стратегій: операційної, фінансової, маркетингової, кадрової. Сутність цієї методики полягає у візуалізації стратегічної поведінки ключових показників динаміки, які визначають результативність функціональних стратегій. При цьому аналітична оцінка базується на відстежуванні та інтерпретації траєкторії руху вектора у відповідних сегментах системи координат, яка залежить від темпів приросту ключових результативних показників і темпів приросту показників, які характеризують вхідні ресурси, що необхідні для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Застосування цього методу значно розширює інформативність аналітичних досліджень за допомогою не просто розрахунку статичних результативних показників, а й оцінювання динамічних змін у довгостроковій перспективі факторних показників, що дає змогу оцінити правильність тактичних дій управлінського персоналу та обґрунтувати найбільш ефективні заходи щодо досягнення стратегічних цілей.

Ключові слова: стратегічний аналіз, фінансовий аналіз, економічна безпека, фінансова та нефінансова інформація, ефективність, оцінка, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративне управління, аналіз господарської діяльності

JEL Класифікація: M21, M40, M41, M42

ВСТУП

Результативність стратегічного управління значною мірою залежить від якості аналітичного забезпечення, яке дає змогу правильно оцінити внутрішні можливості підприємства, врахувати його здатність адаптуватись до наслідків впливу зовнішнього середовища, сформувати відповідні стратегії розвитку з урахуванням внутрішнього економічного потенціалу та своєчасно скоригувати управлінські стратегічні й тактичні рішення.

Загальний методичний підхід до оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання полягає в зіставленні отриманого економічного ефекту (зазвичай прибутку або додаткового доходу, соціальних вигід) від упровадження відповідних управлінських рішень (технічних, маркетингових, технологічних, кадрових та інших) і витрат, понесених для отримання цього додаткового ефекту. Отож, ключовою особливістю категорії «ефективність» є те, що вона характеризується відносними показниками. Тому в методиках аналізу ефективності діяльності суб'єктів господарювання найбільшого поширення набув коефіцієнтний аналіз. Зокрема для аналізу ефективності використання економічного потенціалу використовують показники прибутковості активів. Оцінка ефективності управління витратами може здійснюватися на основі визначення показників прибутковості продажів або загальної рентабельності (відношення прибутку до витрат). Ефективність маркетингових стратегій може бути оцінена при зіставленні додаткового доходу з витратами на збут (або на рекламу).

Особливості стратегічного аналізу діяльності будь-яких суб'єктів господарювання спонукають науковців шукати нові методичні підходи до аналізу ефективності стратегічних рішень.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

У науковій літературі для оцінювання ефективності діяльності підприємства разом із загальною стратегією підприємства відомі вчені в царині стратегічного менеджменту запропонували низку наукових підходів, які значно розширили можливості стратегічного вимірювання результативності бізнесу. Зокрема до таких можна віднести методику декомпозиційного аналізу на основі моделі Дюпона, систему збалансованих показників BSC Р. Нортон та Д. Каплана (Kaplan, Norton, 1992), модель стратегічних карт Л. Мейселя (Maisei, 1992), модель Адамса й Робертса EP2M (Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності й зростання), піраміда ефективності діяльності К. Мак-Найра, Р. Лінча й К. Кросса (McNair, Lynch, Cross, 1990).

AuBuchon J.P. (AuBuchon, 2016) розглядає аналіз співвідношення витрат і результатів (cost-effectiveness analysis) як ключовий інструмент ухвалення рішень у царині безпеки крові. Його підхід спрямований на забезпечення оптимального балансу між витратами та зниженням ризику, що є особливо актуальним у медичній галузі, де ресурси обмежені, а рівень ризику має критичне значення.

Baldzhy M. et al. (Baldzhy, Khavrova, Guseva, Goloborodko, Artyomova, 2023) розглядають комплексні залежності між зовнішніми ризиками та внутрішніми реакціями корпорацій у глобальному середовищі. Автори аналізують різні стратегії управління ризиками — від стандартних фінансових хеджувальних інструментів до антикризових процедур у ланцюгах постачання. Особливу увагу приділено динаміці взаємозв'язків: залежність ефективності заходів від часових і галузевих параметрів. Методологія дослідження включає побудову багаторівневих регресійних моделей, що дозволяють оцінити, як зміни макроекономічних показників і коливання попиту відображаються на результатах застосування конкретних ризик-менеджмент стратегій. Отримані висновки показують, що найбільш дієвими виявляються адаптивні підходи, які дозволяють оперативно коригувати функціональні процеси підприємства залежно від зовнішніх шоків.

У свою чергу, D.S. Bedford, T. Malmi та M. Sandelin (Bedford, Malmi, Sandelin, 2016) акцентують увагу на комплексних системах управлінського контролю, які розглядають як пакети інструментів, що взаємодіють із загальною стратегією компанії. Автори доводять, що ефективність таких систем значною мірою залежить від того, наскільки добре вони інтегровані зі стратегічними цілями організації, а не просто застосовуються ізольовано.

Методології, викладені в дослідженнях (Bezverhyi, 2013; Bezverkyi et al., 2019), створюють комплексну основу для динамічного аналізу функціональних стратегій торговельних підприємств. Поєднання економетричного оцінювання якості звітності з чіткою класифікацією облікових даних дозволяє: а) моделювати вплив управлінських рішень на загальну ефективність підприємства; б) оперативно збирати та обробляти дані за ключовими функціональними напрямками; в) адаптувати стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища з мінімальними часовими лагами. Отож, інтеграція запропонованих підходів сприяє підвищенню прозорості, гнучкості та конкурентоспроможності торговельних підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

У свою чергу, дослідження (Chen, Shao та Zhu, 2025), хоча й присвячене царині цифрової довіри та конфіденційності даних, пропонує важливі висновки щодо функціональних стратегій реакції компанії на кризові ситуації. Зокрема автори виявляють, що функціональні заходи (наприклад, компенсація, оперативна технічна відповідь, оновлення процесів) значно впливають на відновлення довіри клієнтів після інцидентів, якщо їх застосовують відповідно до

природи проблеми. У контексті діяльності торговельних підприємств це може інтерпретуватися як необхідність адаптивного підходу до операційних стратегій — зміна логістичних процесів, ціноутворення, обслуговування або системи зворотного зв'язку у відповідь на зовнішні порушення або кризи.

Дослідження D. Games et al. (Games et al., 2021) фокусується на ефективності бізнес-інкубаторів як інструментів комерціалізації інновацій. Автори використовують тематичний аналіз, щоб показати, що ефективна стратегія інкубування повинна поєднувати підтримку підприємців, адаптивність до змін ринку та доступ до фінансових ресурсів. Це підкреслює важливість соціального капіталу та менторської підтримки як чинників ефективності.

У роботі R. Qin et al. (Qin et al., 2012) також застосований підхід аналізу співвідношення витрат і результатів, але вже в контексті альтернативних енергетичних стратегій. На відміну від AuBuchon, акцент зроблено не лише на безпеці, а й на економічній життєздатності довгострокових стратегій, включаючи екологічні фактори та політичні ризики.

Дослідження D.R. Krause, T.V. Scannell і R.J. Calantone (Krause, Scannell, Calantone, 2000) розглядає ефективність стратегій покращення продуктивності постачальників, де ключову роль відіграє структурне моделювання. Автори показують, що інвестиції в довгострокові партнерства з постачальниками можуть бути ефективнішими за короткотермінові заходи контролю або санкцій, що підтверджує значення міжорганізаційної співпраці в забезпеченні ефективності.

Водночас робота (Menon, Bharadwaj і Howell, 1996) акцентує увагу на впливі функціонального та дисфункціонального конфлікту у внутрішньоорганізаційних відносинах на якість маркетингової стратегії. З позицій стратегічного менеджменту автори підкреслюють, що функціональний конфлікт сприяє пошукові оптимальних рішень через дискусії, обмін досвідом і конструктивну критику, а дисфункціональний конфлікт підриває співпрацю, що негативно позначається на ефективності функціональних підрозділів. Ці висновки мають безпосереднє прикладне значення для торговельних підприємств, оскільки дозволяють розглядати функціональну стратегію не лише як набір дій, а як результат міжфункціональної координації, комунікації та взаємного узгодження рішень.

Нарешті W. Montenegro-Velandia та S.X. Díaz-Montenegro (Montenegro-Velandia, Díaz-Montenegro, 2023) досліджують зв'язок між стилем ухвалення рішень керівництва та ефективністю реалізації організаційної стратегії. За допомогою факторного аналізу автори доводять, що аналітичний та інтегративний стилі ухвалення рішень сприяють підвищенню стратегічної ефективності, особливо в умовах високої невизначеності.

Parchomenko A. et al. (Parchomenko, Nelen, Gillabel, Vrancken, Rechberger, 2020) пропонують інноваційну методику мультирівневого статистичного аналізу ентропії для оцінки ресурсоефективності стратегій кругової економіки. Хоч їхній досвід зосереджений на промислових процесах, запропонована модель має пряму застосовність до торговельного сектора в аспектах оптимізації логістики, зберігання та перерозподілу товарних запасів. Використання ентропійного підходу дозволяє не лише кількісно виміряти втрати ресурсів, а й побачити динаміку зростання чи зниження ефективності в часі, що є критично важливим для побудови динамічних стратегій торгівлі. Практична цінність цього підходу для торговельних підприємств полягає в можливості прогнозування точок перегляду внутрішніх процесів із метою зменшення операційних витрат і підвищення стійкості до зовнішніх змін.

Еволюцію парадигми оцінювання ефективності діяльності підприємства з використанням ключових показників ефективності вперше було досліджено в роботі М. Ампуєро, Дж. Горансон, Дж. Скотт, які дослідили динаміку зміни найважливіших показників із 1920-х років і до сьогодення (Ampuero, Goranson, Scott, 1998), починаючи з використання моделі Дюпона (1920-і роки) й закінчуючи впровадженням показників економічної доданої вартості (EVA), показника EBITDA, ринкової доданої вартості (MVA), збалансованої системи показників (BSC), грошовий потік на інвестований капітал (CFROI) (2000-і роки і до сьогодення) (Ampuero, Goranson, Scott, 1998).

Вітчизняні вчені Н. Чухрай і З. Коваль у контексті цієї проблематики запропонували універсальну класифікацію методів оцінювання ефективності маркетингових стратегій для вартісно орієнтованих підприємств, на основі якої методи оцінювання розподілені залежно від стратегічних цілей маркетингових досліджень (Чухрай, Коваль, 2013).

Виклики сьогодення щодо оцінювання результативності бізнес-стратегій зумовили появу нових удосконалених методичних підходів до такої оцінки. Зокрема С. Побігун вважає, що найбільш адаптованими до сучасних економічних умов нестабільності та невизначеності при оцінюванні результативності бізнес-стратегій є такі методичні прийоми та моделі: модель квантового вимірювання досягнень; модель ділового вікна управління (Business Management Window); концепція «Катерпіллар» (розробники «Whel Loader and Excavators Division Caterpillar»), бортове табло (Модель Tableau de Bord), піраміда досягнень, модель оцінювання внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард», модель «ДжАйКейс» (J.I. Case) та ін. (Побігун, 2015).

Заслугують на увагу пропозиції науковців щодо доповнення методичних прийомів оцінювання ефективності стратегічних рішень сценарним аналізом на основі побудови матриці вибору стратегій, що дає змогу на основі багатоваріантного та моноваріантного підходів отримати об'єктивну оцінку ефективності стратегії (Коваль, 2020).

Усі названі вище методи та моделі дають змогу доволі повно проаналізувати результативність стратегічного управління, проте більшість із них спрямована на статичну точкову оцінку за певний період. Проте зазвичай стратегію розробляють на тривалий період і в окремі періоди показники ефективності можуть погіршуватись із припущенням, що віддача буде реалізовуватись у наступні періоди. Наприклад, при інвестуванні в інноваційні технології або інші наукові розробки у період інвестування коштів показники прибутковості активів можуть суттєво зменшитись, а результат буде отримано протягом наступних років. Відтак виникає потреба пошуку нових методичних підходів до стратегічного вимірювання ефективності різних функціональних стратегій і корпоративної стратегії в цілому, спрямованих на довгострокову перспективу.

Аналіз літературних джерел із цієї проблематики дає підстави для висновку про наявність певних наукових прогалин у методичних підходах до аналітичної оцінки ефективності корпоративних стратегій у цілому на підприємстві та ефективності окремих видів функціональних стратегій, які враховують напрями розвитку всіх складових внутрішнього середовища з урахуванням впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства. Такі аспекти як оцінка ефективності операційних, фінансових, маркетингових, кадрових стратегій залишаються поза зоною уваги науковців, тому потребують подальшого поглибленого дослідження.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розроблення методики аналізу ефективності функціональних стратегій торговельних підприємств на основі оцінки траєкторії руху ключових динамічних показників у системі координат за відповідний період. Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі завдання:

- визначити групи (пари) показників, які будуть характеризувати кінцевий результат (вісь Y) і фактор, що зумовлює отримання цього результату (вісь X) у межах кожної функціональної стратегії, зокрема: операційної, фінансової, маркетингової, кадрової;
- обґрунтувати період, за який доцільно здійснювати моніторинг динамічних змін ключових показників, на основі яких здійснюється діагностика ефективності стратегій;
- сформулювати критерії ефективності функціональних стратегій залежно від траєкторії руху вектора зміни показників у секторах системи координат.

МЕТОДИ

Методологічну основу проведеного дослідження становили фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем оцінки ефективності діяльності різних суб'єктів господарювання, у т. ч. торговельних. Для реалізації поставленої мети та виконання основних завдань дослідження використовували такі методичні прийоми: при систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності функціональних стратегій – аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння; при побудові ключових відносних показників ефективності стратегій – методи моделювання та коефіцієнтний аналіз; для обґрунтування необхідності використання динамічного підходу в аналітичних дослідженнях – ряди динаміки. В основу запропонованого інноваційного підходу до оцінювання ефективності функціональних стратегій покладено аналіз у системі координат. При формуванні карти аналітичної інтерпретації стратегічної поведінки вектора руху парних показників у системі координат використовували прийоми візуалізації, зокрема графічні прийоми.

РЕЗУЛЬТАТИ

Класичні методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності зазвичай засновані на використанні інформації з фінансової звітності. Не применшуючи значення фінансової звітності як інформаційного джерела для проведення аналізу ефективності стратегій, слід зазначити, що в процесі стратегічного аналізу значно розширюється інформаційна база з акцентом на нефінансові показники та орієнтацією на прогностичні дані, спрямовані на врахування впливу факторів зовнішнього середовища. Крім того, вважаємо, що головним критерієм оцінювання ефективності стратегій

підприємства має бути аналіз динаміки, тобто тенденції розвитку окремих ключових індикаторів, що визначають результативність бізнесу.

Досліджуючи методичні підходи до оцінювання ефективності стратегій, слід зазначити, що для цих цілей можуть бути використані одиничні та узагальнювальні показники. Одиничні показники слугують випереджальними індикаторами (умовами) досягнення запланованих ключових параметрів ефективності діяльності. Водночас для узагальнювальної оцінки окремих функціональних стратегій одиничні показники не можуть бути використані через їх численність і різноспрямованість. Тим паче в деяких випадках для їх оцінки використовують якісні характеристики, що унеможлиблює пряме узагальнення їхніх параметрів для оцінювання ефективності ухвалених управлінських рішень з економічного погляду. Винятком можуть стати підходи до оцінювання соціального або екологічного ефекту, який не завжди може бути визначений кількісними показниками фінансового характеру.

Для узагальнювальної оцінки ефективності фінансових кадрових операційних і клієнтських (маркетингових) стратегій пропонуємо використовувати методику аналізу в системі координат на основі динамічного підходу. Сутність цього підходу полягає у відстежуванні динамічних змін (темтів приросту) основних індикаторів, що обрані для оцінювання результативності бізнес-стратегій у системі координат.

Дотримуючись такого підходу, зауважимо, що оцінка ефективності стратегічних рішень має базуватись на врахуванні змін у динаміці саме відносних показників, зокрема темтів зростання пари показників, що характеризують приріст результату й зміну обсягу ресурсу, або фактора, який дає змогу отримати цей результат. При цьому випередження темтів приросту результативного показника (Y) над темпами приросту фактора (X) свідчить про ефективність обраних стратегій. Отож, для реалізації цієї методики в практиці стратегічного аналізу ефективності функціональних стратегій торговельних підприємств ми було пропонуємо такі етапи:

- визначення групи (пари) показників, які будуть характеризувати кінцевий результат (вісь Y) і фактор, що зумовлює отримання цього результату (вісь X) за кожною функціональною стратегією;
- розрахунок темтів приросту (і позитивного, і від'ємного) результативного та факторного показників за обраний період (пропонуємо часовий лаг тривалістю не менше, ніж п'ять років);
- побудова системи координат, яка передбачає наявність чотирьох або шести секторів, у яких має бути відображено траєкторію руху темтів приросту результативного показника та темтів приросту фактора за відповідний період;
- розроблення критеріїв ефективності функціональних стратегій для кожного сегмента системи координат;
- надання інтерпретації ефективності стратегій підприємства залежно від траєкторії руху вектора зміни показників у секторах системи координат.

Користуючись запропонованим методичним підходом на основі візуалізації траєкторії руху векторів у відповідних секторах системи координат, можна зробити висновок про збалансованість (або незбалансованість) результату та ресурсу (фактора) за відповідний період. Пропонуємо для оцінки ефективності функціональних стратегій використовувати такі пари показників (Рис. 1):

- для фінансових стратегій: темп приросту активів ($X_{\Phi C}$) – темп приросту доходу, або операційного прибутку ($Y_{\Phi C}$);
- для операційних стратегій: темп приросту витрат (X_{OC}) – темп приросту доходу (Y_{OC});
- для маркетингових стратегій: темп приросту кількості клієнтів (X_{MC}) – темп приросту доходу, або операційного прибутку (Y_{MC});
- для кадрових стратегій: темп приросту кількості персоналу, або витрат на оплату праці (X_{KC}) – темп приросту доходу, (Y_{KC}).

Зауважимо, що пари показників, які формують вектори осі системи координат, що характеризують ефективність у контексті «ресурс-ефект», можуть змінюватись залежно від типів обраних стратегій і стратегічних цілей компанії. Наприклад, при аналізі маркетингових стратегій, спрямованих на розширення частки ринку, в ролі факторної ознаки може бути використаний такий показник як темп приросту частки ринку. Якщо маркетингові стратегії спрямовані на підвищення ефективності збутової діяльності, факторна ознака може бути представлена показником «витрати на збут». Аналогічно при аналізі ефективності кадрових стратегій альтернативним показником, що розглядається як фактор, може бути темп приросту витрат на оплату праці в розрахунку на одного працівника компанії, а результативний показник (Y) – темп приросту продуктивності праці.

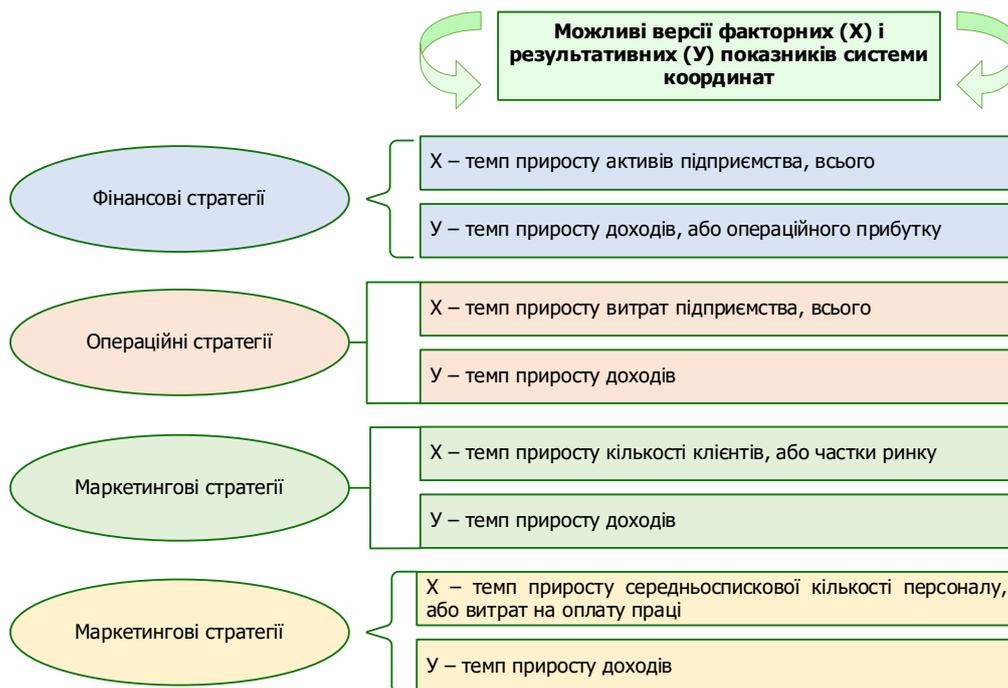


Рис. 1. Групи показників для оцінювання ефективності функціональних стратегій.

Аналіз ефективності функціональних стратегій проілюструємо на прикладі підприємства ТОВ «АМАКО Україна», що займається торгівлею транспортними засобами. Ураховуючи, що ключовим показником ефективності діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є отримання прибутку, то логічним буде припущення, що незалежно від виду діяльності фінансова стратегія в першу чергу завжди буде спрямована на збільшення прибутковості діяльності, яка безпосередньо залежить від абсолютного розміру прибутку та розміру вкладених ресурсів для його отримання. Дискусійним залишається питання вибору видів прибутку (валового, операційного, прибутку до оподаткування, чистого прибутку). На наш погляд, результативним показником, який доречно брати для аналізу ефективності фінансових стратегій, має бути операційний прибуток. У ролі фактора (X) пропонуємо використовувати розмір загальних активів, розрахований як середнє хронологічне. Такий підхід дає змогу визначити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, що в сукупності з показниками фінансової стійкості є найважливішим критерієм ефективності фінансових стратегій.

Первинна інформація, яку використовують для аналізу ефективності фінансових стратегій, наведена в Табл. 1. При розрахунку темпів приросту пропонуємо використовувати ланцюгові темпи приросту.

Таблиця 1. Динаміка ключових показників для оцінки ефективності фінансових стратегій ТОВ «АМАКО Україна». (Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності ТОВ «АМАКО Україна», 2020-2024)

Роки	Прибуток від операційної діяльності			Середні активи		
	Загальна сума, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн	Темп приросту, %	Загальна сума, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн	Темп приросту, %
2018	86357	x	x	706802		
2019	90026	+3669	+4	788521	+81719	+12
2020	59738	-30288	-51	918552	+130031	+16
2021	110899	+51161	+46	1108145	+189593	+21
2022	158950	+48051	+30	1089960	-18185	-2
2023	211527	+52577	+25	1076116	-13844	-1
2024	267031	+55504	+21	1533650	+457534	+43

На основі даних Табл. 1 було побудовано систему координат (Рис. 2), де як факторний показник (X) узято темп приросту активів підприємства ТОВ "АМАКО УКРАЇНА", а результативним показником є темп приросту операційного прибутку.

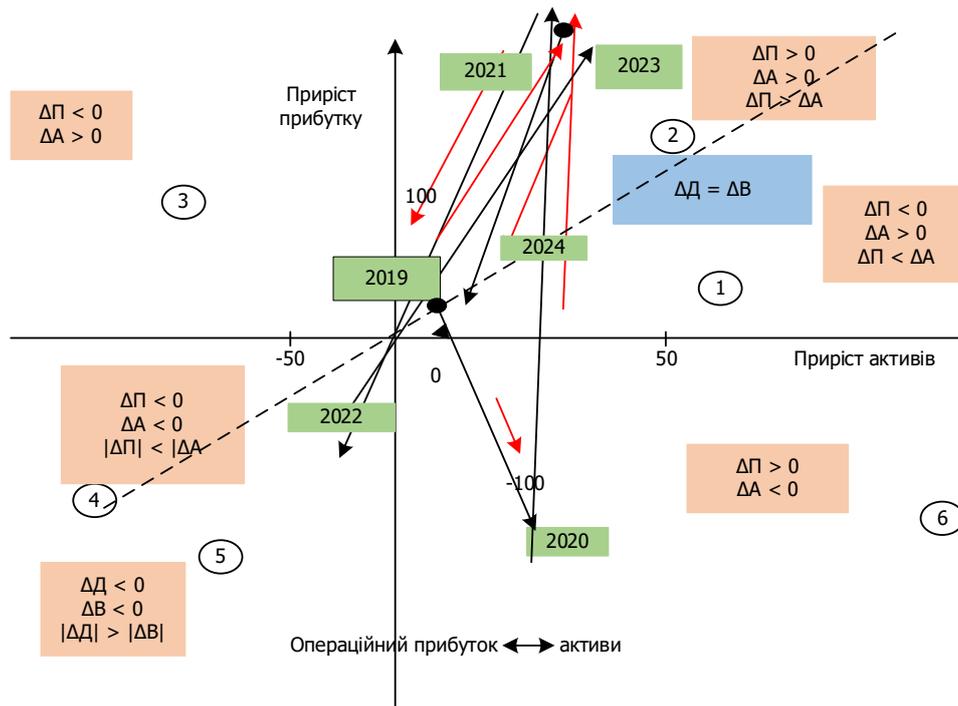


Рис. 2. Аналіз ефективності фінансових стратегій ТОВ «АМАКО Україна» в системі координат. (Джерело: побудовано авторами за даними Табл. 1)

При цьому випередження темпів приросту операційного прибутку (Y) щодо темпів приросту активів ТОВ «АМАКО Україна» (X) свідчить про ефективність обраних фінансових стратегій, що відповідає знаходженню вектора в сегменті 2. За досліджуваний період із 2019 р. по 2024 р. для ТОВ «АМАКО Україна» характерне різке коливання результативності фінансових стратегій. Проте, враховуючи, що з шести досліджуваних періодів підприємство чотири рази (зокрема 2019 р., 2021 р., 2023 р., 2024 р.) перебувало в найкращих сегментах системи координат (тричі в сегменті 2 і один раз у сегменті 1) загальна оцінка фінансових стратегій характеризує ефективність ухвалених стратегічних рішень відносно управління фінансовими ресурсами підприємства. Так 2019 р. темпи приросту активів ТОВ «АМАКО Україна» становили 12%, а темпи приросту операційного прибутку – 4% (сегмент 2). Найкращий результат спостерігався 2021 р., коли темпи приросту операційного прибутку становили 46%, а темпи приросту активів – 21%. 2023 р. після негативних результатів 2022 р. прибуток збільшився на 52577 тис. грн, або на 25%, а активи зменшилися на 1384 тис. грн, або на 1%.

Сегмент 1 також характеризується ефективною стратегією, проте темпи приросту операційного прибутку будуть відставати від темпів приросту активів, а отже, це при такій тенденції в тривалій перспективі може призвести до зниження ефективності й потрапляння підприємства в сегмент 6, для якого характерне зростання активів при від'ємному прирості операційного прибутку. У сегменті 1 ТОВ «АМАКО Україна» перебувало 2024 р., коли темпи зростання активів становили 21%, а темпи приросту операційного прибутку – 43%. Хоч ефективність фінансових стратегій 2024 р. погіршилася порівняно з 2021 р., проте її також можна назвати позитивною, оскільки обидва показники мали позитивне зростання, незважаючи на погіршення економічної ситуації в країні.

Потрапляння в сегмент 6 характерне для початкової стадії інвестиційної діяльності, коли позитивні наслідки зростання активів відтермінуються на перспективу. Підприємство ТОВ «АМАКО Україна» перебувало в сегменті 6 лише 2020 року, коли здійснювало суттєві інвестиційні вкладення в модернізацію своїх торговельних потужностей. Так 2020 року темпи зростання активів становили 16%, а від'ємний приріст операційного прибутку – мінус 51%, і прибуток підприємства зменшився на 30288 тис. грн.

Про неефективну фінансову стратегію свідчить потрапляння підприємства в 4 і 5 сегменти, для яких характерне падіння темпів приросту операційного прибутку та темпів приросту активів. У випадку разового позиціонування показників у «проблемні» сегменти слід проаналізувати можливість випадкового погіршення результативності бізнесу внаслідок форс-мажорних обставин зовнішнього характеру.

Отже, підсумовуючи результати загальної оцінки фінансових стратегій підприємства ТОВ «АМАКО Україна», можна зробити висновок, що менеджери компанії оперативно реагують на негативний вплив зовнішнього середовища й, незважаючи на складні економічні умови в країні, обирають достатньо ефективні стратегії, які сприяють збалансованості ресурсного потенціалу компанії та відповідної віддачі у вигляді зростання операційного прибутку більш швидкими темпами порівняно з активами.

Як ми зазначали вище, первинними індикаторами оптимальної організації бізнес-процесів, які лежать в основі операційних стратегій, виступають окремі одиничні показники, згруповані залежно від стратегічних цілей. Однак їх використання для узагальнювальної оцінки, враховуючи їх різноплановість і в окремих випадках неможливість кількісного та грошового виміру, є недоречним, оскільки цільовою функцією будь-яких операційних стратегій виступає збільшення товарообороту та доходу торговельного підприємства. Тому аналітичну оцінку ефективності операційних стратегій, які залежать від належної організації бізнес-процесів у торговельному підприємстві, пропонуємо проводити за такими ключовими показниками як дохід підприємства (Y) та загальні витрати, які понесло підприємство для отримання цього доходу (X). У цьому разі витрати можна розглядати як індикатор раціональності використання найважливіших ресурсів, зокрема основних засобів, матеріальних ресурсів і трудових ресурсів.

На основі інформації, наведеної в Табл. 2, проведено аналіз ефективності операційних стратегій з урахуванням траєкторії вектора руху динамічних показників.

Таблиця 2. Динаміка ключових показників для оцінки ефективності операційних стратегій ТОВ «АМАКО Україна». (Джерело: побудовано авторами за даними фінансової звітності ТОВ «АМАКО Україна», 2020-2024)

Роки	Доходи від реалізації			Загальні витрати		
	Загальна сума, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн	Темп приросту, %	Загальна сума, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн	Темп приросту, %
2018	1418363	x	x	1332006	x	x
2019	1480848	+62485	+4	1392715	+60709	+5
2020	1433941	-46907	-3	1505665	+112950	+8
2021	2212237	+778296	+54	2075745	+570080	+38
2022	1689590	-522647	-24	1621847	-453898	-22
2023	2463767	+774177	+46	2225200	+603353	+37
2024	3435338	+971571	+39	3153556	+928356	+42

Далі пропонуємо розглянути динаміку темпів приросту доходів і темпів приросту витрат ТОВ «АМАКО Україна» за 2019-2024 рр. (Рис. 3).

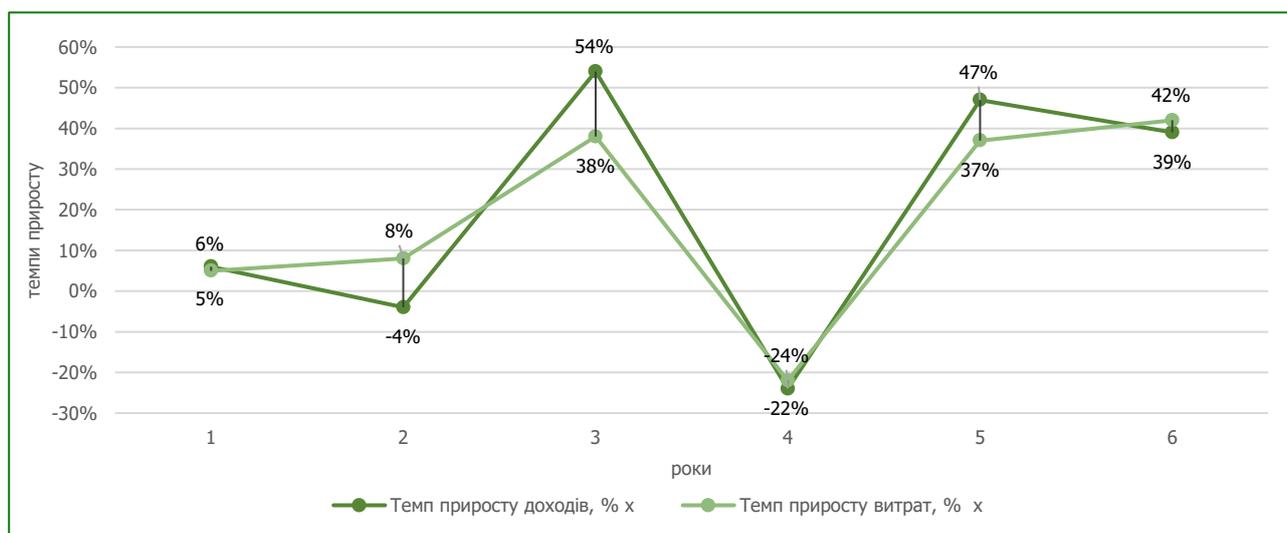


Рис. 3. Динаміка темпів приросту доходів і темпів приросту витрат ТОВ «АМАКО Україна» за 2019-2024 рр. (Джерело: побудовано авторами за даними Табл. 2.)

Оцінка ефективності операційних стратегій передбачає моніторинг траєкторії руху вектора «приріст доходів-приріст витрат» (Рис. 4). Основним критерієм ефективності операційних стратегій є позитивна динаміка темпів приросту доходів і темпів приросту витрат. Такі динамічні зміни характерні для сегментів 1 і 2, причому найкращим є сегмент 2, де темпи приросту доходів випереджають темпи приросту витрат. У сегменті 2 спостерігається зворотна тенденція випередження темпів приросту витрат щодо темпів приросту доходів. При цьому обидва показники мають позитивну динаміку. Оцінюючи ефективність операційних стратегій ТОВ «АМАКО Україна», заснованих на управлінні збалансованістю доходів і витрат, слід зазначити, що ці операційні стратегії заслуговують схвальної оцінки, оскільки з шести періодів підприємство чотири рази перебувало в оптимальних сегментах системи координат: тричі в найкращому сегменті 2 (2019 р., 2021 р. та 2023 р.) і один раз у сегменті 1 – 2024 р. 2022 р. темпи приросту доходів і витрат знизались майже пропорційно на 24% й 22% відповідно, що є цілком закономірним наслідком скорочення масштабів діяльності майже всіх суб'єктів господарювання внаслідок війни.

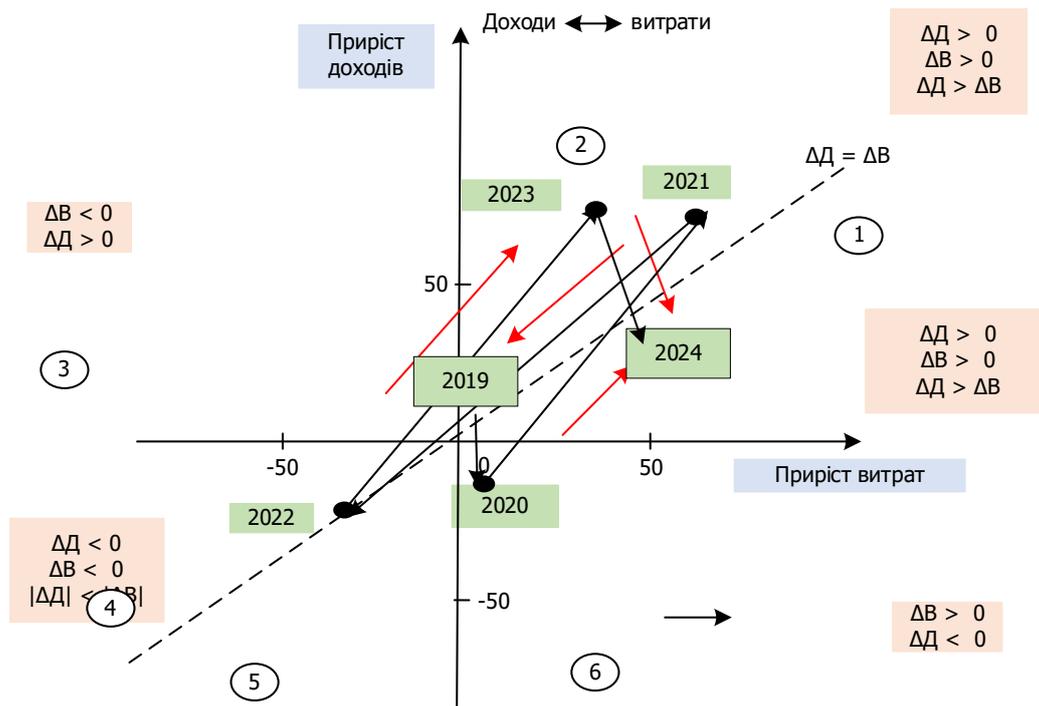


Рис. 4. Аналіз ефективності операційних стратегій ТОВ «АМАКО Україна» в системі координат. (Джерело: побудовано авторами за даними Табл. 2.)

Підсумовуючи результати оцінки операційних стратегій ТОВ «АМАКО Україна», слід констатувати, що результативність операційних стратегій майже збігається з результативністю фінансових стратегій зазначеного підприємства. Незважаючи на значні коливання стратегічних позицій підприємства в системі координат, спостерігається чітка тенденція взаємозалежності фінансових та операційних стратегій, і загальна оцінка їх результативності може свідчити про грамотний фінансовий та операційний менеджмент підприємства, який дозволяє долати негативні наслідки впливу зовнішніх факторів і виводити підприємство на позитивний фінансовий результат діяльності.

Важливою складовою функціональних стратегій є маркетингова, яка спрямована на посилення конкурентоспроможності підприємств і покращення їхніх конкурентних позицій у ринковому середовищі. Як ми зазначали вище, усі функціональні стратегії органічно пов'язані між собою й мають бути взаємоузгоджені. Тому при виборі маркетингових стратегій у першу чергу досліджують фактори зовнішнього середовища, які позитивно або негативно впливають на розвиток підприємства, та внутрішні можливості й економічний потенціал. На етапі формування маркетингової стратегії обов'язково враховують попит і пропозицію на ринку й на основі сценарного аналізу розробляють план конкретних тактичних дій щодо реалізації своїх конкурентних переваг і альтернативні варіанти досягнення поставлених стратегічних цілей. На завершальному етапі аналізу ефективності маркетингової стратегії необхідно оцінити результати її застосування та оперативно скоригувати свої тактичні дії.

Найважливішим критерієм ефективності маркетингових стратегій є частка ринку на відповідному ринковому сегменті та її динаміка. Водночас частка ринку прямо залежить від масштабів клієнтської бази, а отже, як факторний

показник пропонуємо обрати темп приросту клієнтів (покупців), а як результативний показник – темп приросту доходів підприємства.

Аналіз ефективності маркетингових стратегій слід здійснювати в два етапи. Перш за все, ефективність маркетингових стратегій визначається динамікою такого показника як частка ринку підприємства на відповідному ринковому сегменті. У свою чергу частка ринку залежить від розміру клієнтської бази й масштабів співпраці з клієнтами, що врешті-решт буде зумовлювати рівень доходу підприємства. Первинна інформація щодо динаміки доходів та клієнтської бази наведена в Табл. 3.

Таблиця 3. Динаміка ключових показників для оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства ТОВ «АМАКО Україна». (Джерело: складено авторами за даними фінансової та управлінської звітності ТОВ «АМАКО Україна», 2020-2024)

Роки	Доходи від реалізації			Кількість клієнтів		
	Загальна сума, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн	Темп приросту, %	Загальна кількість клієнтів, осіб	Абсолютний приріст, осіб	Темп приросту, %
2018	1418363	x	x	745	x	x
2019	1480848	+62485	+4	776	+31	+4
2020	1433941	-46907	-3	828	+52	+7
2021	2212237	+778296	+54	875	+47	+6
2022	1689590	-522647	-24	933	+58	+7
2023	2463767	+774177	+46	854	-79	-8
2024	3435338	+971571	+39	899	+45	+5

Як свідчить траєкторія руху вектора динамічних показників, що характеризують маркетингову стратегію, маркетингову стратегію ТОВ «АМАКО Україна» можна оцінити позитивно лише 2019 р., 2021 р. та 2024 р., про що свідчить позиціонування підприємства в сегменті 2. Так 2019 р. приріст доходів порівняно з 2018 р. склав 62485 тис. грн, або 4%, що практично відповідало приростові кількості клієнтів на 4%. 2020 р. спостерігалась україн негативна тенденція до зменшення доходу підприємства на 46907 тис. грн, або на 3 %, при одночасному збільшенні кількості клієнтів на 52 особи, або на 7% (сектор 6). 2021 р. спостерігалась найбільш позитивна динаміка збільшення доходів підприємства на 778296 тис. грн, або на 54% порівняно з 2020 р., при зростанні кількості клієнтської бази лише на 6%, що свідчить про ефективність маркетингових стратегій (Рис. 5).

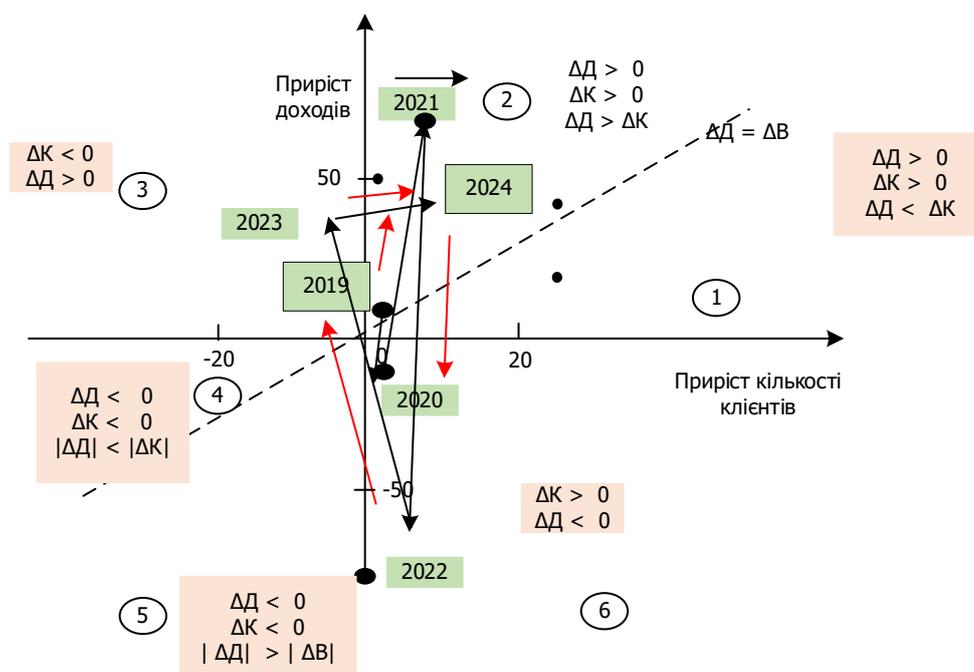


Рис. 5. Аналіз ефективності маркетингових стратегій ТОВ «АМАКО Україна» в системі координат. (Джерело: побудовано авторами за даними Табл. 3.)

Далі пропонуємо розглянути динаміку темпів приросту доходів і темпів приросту клієнтської бази ТОВ «АМАКО Україна» (Рис. 6).

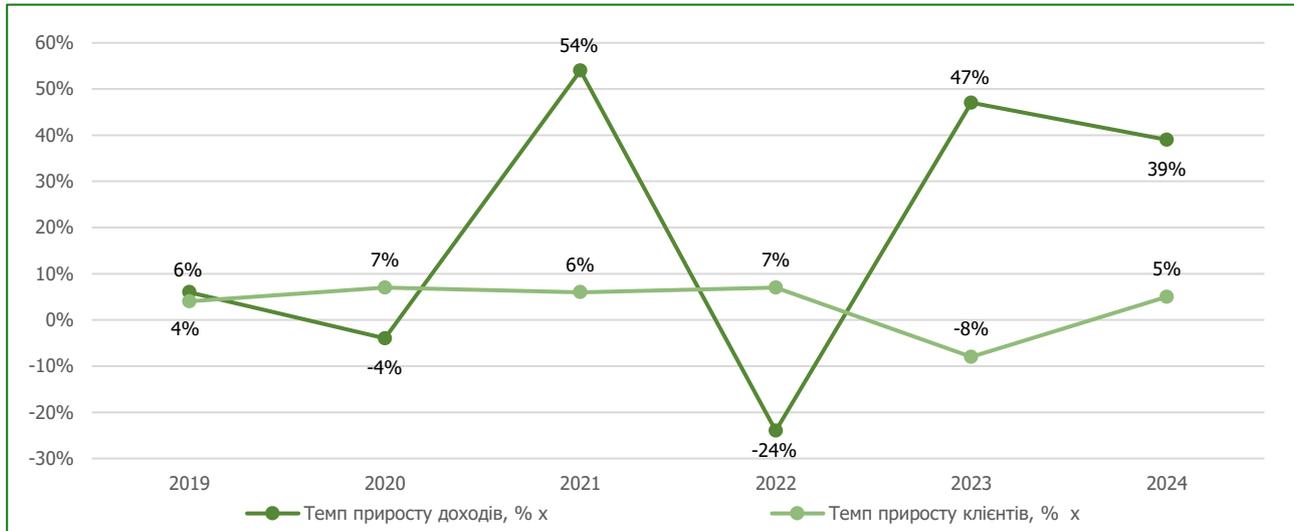


Рис. 6. Динаміка темпів приросту доходів і темпів приросту клієнтської бази ТОВ «АМАКО Україна». (Джерело: побудовано автором за даними табл.3)

Традиційно 2022 р. проілюстрував негативну динаміку щодо зменшення доходів на 46907 тис. грн, або на 24% (сектор 6). При цьому клієнтська база зростає на 7%, що свідчить про зростання попиту на вантажні автомобілі в період війни. 2023 р. спостерігалась нехарактерна тенденція зменшення кількості клієнтської бази на 8% при одночасному зростанні доходів підприємства на 778296 тис. грн, або на 46%. З одного боку така тенденція свідчить про грамотні маркетингові стратегії, спрямовані на залучення «великих» клієнтів, або це може бути пов'язано зі зростанням цін на вантажні автомобілі. 2024 р. динаміка ключових показників показала позитивну тенденцію та збалансованість між фактором і результативним показником, що свідчить про ефективність маркетингових стратегій останнім часом. Так, доходи підприємства зросли на 971571 тис. грн, або на 39%, а клієнтська база зросла лише на 5%. У цілому оцінюючи ефективність маркетингових стратегій, слід зазначити, що серед функціональних стратегій вона значно відстає за своєю ефективністю порівняно з фінансовими та операційними стратегіями, наприклад, кількість клієнтів 2024 р. була 899 і не досягла кількості клієнтів 2022 р. (933). Тому менеджерам компанії слід звернути особливу увагу на розроблення заходів із розширення клієнтської бази через розширення асортименту та посилення рекламної компанії.

Невід'ємною складовою функціональних стратегій є кадрові стратегії, які спрямовані на посилення повноти використання кадрового потенціалу підприємства, як найважливішого його стратегічного ресурсу. Головним критерієм ефективності реалізації кадрових стратегій є орієнтація на випередження темпів приросту доходів підприємства порівняно з темпами приросту середньоспискової кількості персоналу. У цьому випадку продуктивність праці буде зростати (Табл. 4 та Рис. 7).

Таблиця 4. Динаміка ключових показників для оцінки ефективності кадрових стратегій ТОВ «АМАКО Україна». (Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності та управлінського обліку підприємства, ТОВ «АМАКО Україна», 2020-2024)

Роки	Доходи від реалізації			Середньоспискова кількість працівників		
	Загальна сума, тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн	Темп приросту, %	Загальна кількість, осіб	Абсолютний приріст, осіб	Темп приросту, %
2018	1418363	x	x	231	-	-
2019	1480848	+62485	+4	252	+21	+9,1
2020	1433941	-46907	-3	230	-18	-7,1
2021	2212237	+778296	+54	238	+8	+3,4
2022	1689590	-522647	-24	178	-60	-25,2
2023	2463767	+774177	+46	185	+7	+3,9
2024	3435338	+971571	+39	196	+11	+5,6

Далі пропонуємо здійснити аналіз ефективності кадрових стратегій ТОВ «АМАКО Україна» в системі координат (Рис. 7).

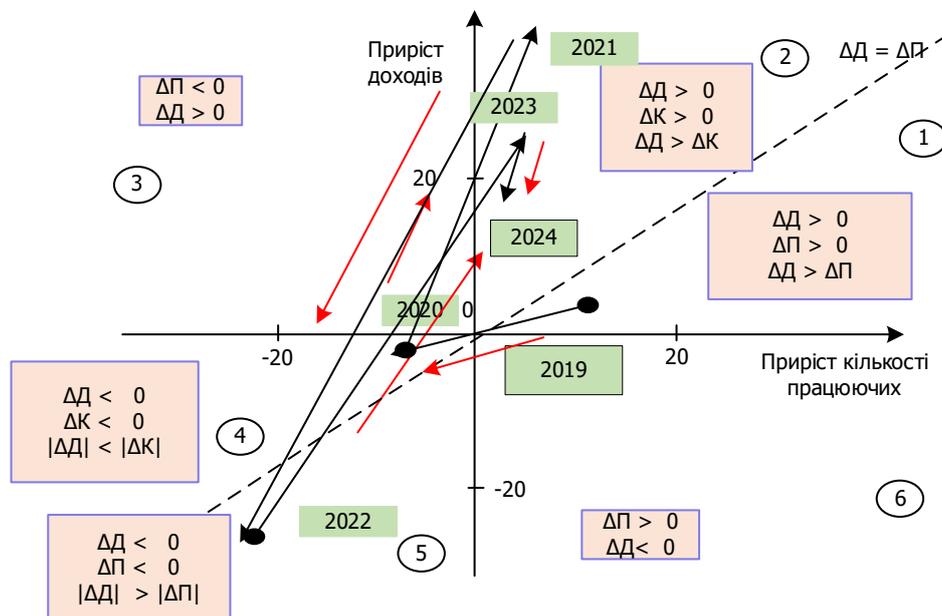


Рис. 7. Аналіз ефективності кадрових стратегій ТОВ «АМАКО Україна» в системі координат. (Джерело: побудовано автором за даними Табл. 4)

Як свідчать дані Табл. 4, кількість персоналу ТОВ «АМАКО Україна» суттєво зменшилась 2022 р. внаслідок війни, в абсолютному розмірі скорочення персоналу склало 60 осіб – це зменшення на 25,2%. Також скорочення персоналу спостерігалось 2020 р. внаслідок пандемії «Ковід-19», порівняно з 2019 р. кількість скоротилася на 18 осіб, або на 7,1%. Аналогічно до скорочення персоналу відбувалося зменшення доходів підприємства, так 2020 р. доходи зменшились порівняно з 2019 р. на 4%, а 2022 р. – на 24%. В інші періоди спостерігалось поступове зростання кількості персоналу, при цьому темпи зростання доходів випереджали темпи зростання кількості персоналу, що є позитивною тенденцією й свідчить про правильну кадрову стратегію.

Аналіз ефективності кадрових стратегій у системі координат свідчить про те, що найбільш ефективна кадрова стратегія мала місце 2021 року, коли темпи приросту доходів суттєво випереджали темпи приросту кількості персоналу. Якщо 2021 р. дохід зріс на 54%, то кількість персоналу зросла на 3,4%, що свідчить про зростання продуктивності праці, що у свою чергу позитивно впливає на кінцеві результати діяльності. З об'єктивних причин найбільш критична ситуація спостерігалась 2022 р., коли й доходи, і кількість суттєво зменшились, проте кадрову стратегію не можна назвати нераціональною, оскільки скорочення доходів і кількості персоналу відбувалося майже пропорційно – на 24% й 25,2% відповідно, що свідчить про адекватне реагування керівництва на кризову ситуацію в країні, викликану воєнною агресією РФ. Перебування в сегменті 5 системи координат мало разовий характер, і вже 2023 р. підприємство змогло потрапити в найкращий сегмент – 2. ТОВ «АМАКО Україна» змогло втримати свої позиції в сегменті 2 й 2024 р., що свідчить про добрі адаптивні кадрові стратегії.

ДИСКУСІЯ

Методичні підходи до аналізу ефективності обраних функціональних стратегій можуть бути суттєво вдосконалені й за рахунок використання більш широкого спектра показників, які мають входити в інтегральну оцінку, і за рахунок удосконалення способів їх узагальнення, а також через формування нових критеріїв оцінювання, адаптації критеріїв оцінювання та показників до відповідних стратегічних цілей підприємства. Так, наприклад, оцінка ефективності кадрових стратегій може базуватись не тільки на оцінюванні динамічних змін пари показників «приріст доходу – приріст кількості персоналу», а й на порівняльному аналізі такої пари показників «приріст доходів – приріст витрат на оплату праці», або «приріст доходів – приріст витрат на навчання та розвиток». Висновки про ефективність інвестиційних стратегій можуть ґрунтуватись на візуальному контенті поведінки пари показників «приріст доходів від інвестиційної діяльності – приріст інвестиційних вкладень». Аналогічні доповнення ключових показників, на

основі яких формуються висновки про ефективність операційних стратегій, можна розширювати, проте важливим при цьому буде порівняння результатів стратегічної поведінки різних показників, що спрямовані на досягнення відповідних результатів.

Запропонована в цій статті методика ґрунтується на візуалізації аналітичних досліджень залежно від траєкторій руху вектора, сформованого залежно від темпів приросту результату від темпів приросту відповідного ресурсу. Позитивна оцінка результативності функціональних стратегій формується на припущенні, що темпи приросту результату випереджають темпи приросту ресурсу, який створює відповідні можливості формування результату. Проте результат діяльності й упровадження певної стратегії дуже часто залежать від комплексу показників, які формуються під впливом дії різних факторів, що перебувають у певній залежності один від одного, а отже, відповідний позитивний чи негативний ефект може бути наслідком синергетичної дії кількох чинників.

Ще одним дискусійним питанням запропонованої методики оцінки ефективності функціональних стратегій можна вважати необхідність її доповнення аналізом впливу факторів зовнішнього середовища. Як показало дослідження, оцінка ефективності всіх функціональних стратегій для підприємства ТОВ «АМАКО Україна», незважаючи на позитивні тренди стратегічного управління протягом 2018-2021 рр., на початку воєнної агресії РФ в Україні 2022 року всі функціональні стратегії мали негативну оцінку, що свідчить про необхідність урахування впливу зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Отже, підсумовуючи викладене вище, слід зазначити, що запропонований методичний підхід до оцінювання ефективності функціональних стратегій на основі візуалізації динамічних змін ключових показників дає змогу не тільки оцінити кінцеві результати діяльності підприємства та результативності управлінських рішень, а й обґрунтувати найбільш ефективні заходи щодо оптимізації бізнес-процесів, покращення кадрової політики, збалансованості фінансових та операційних стратегій, що сприяють найбільш повному використанню внутрішнього потенціалу підприємства.

У дослідженні визначено групи показників, на основі яких ми пропонуємо здійснювати узагальнювальну оцінку ефективності різних функціональних стратегій на основі простежування траєкторії вектора руху обраних динамічних показників у системі координат. Зокрема для оцінки ефективності операційних стратегій рекомендовано в систему координат включати: темпи приросту доходів і темпи приросту витрат; для оцінки ефективності фінансових стратегій: темпи приросту доходів (або операційного прибутку) й темпи приросту активів; для оцінки ефективності маркетингових стратегій: темпи приросту доходів і темпи приросту кількості клієнтів; для оцінки ефективності кадрових стратегій: темпи приросту доходів (або операційного прибутку) й темпи приросту кількості персоналу (або витрат на оплату праці).

Запропоновані пари показників, що характеризують ефективність окремих видів функціональних стратегій на основі оцінки вектора «приріст результату – приріст ресурсу», можуть розширюватись і доповнюватись залежно від цілей стратегічного аналізу та видів стратегій, що у свою чергу передбачає необхідність додаткового розроблення стратегічних карт інтерпретації динамічної поведінки вектора в системі координат.

Обґрунтовано, що для оцінки ефективності функціональних стратегій мінімальний період, за який потрібно здійснювати моніторинг динамічних змін ключових показників, має складати не менше п'яти років, оскільки стратегічні плани здебільшого спрямовані на довгострокову перспективу і в окремі періоди тактичні дії можуть коригуватись залежно від особливостей змін факторів зовнішнього середовища. Наприклад, при оцінюванні ефективності операційних стратегій на окремих етапах може спостерігатись приріст витрат, пов'язаних із підвищенням якості продукції, що дасть віддачу у вигляді збільшення попиту на високоякісну продукцію в майбутніх періодах, відповідно відобразиться на прирості доходів. Тому разове потрапляння вектора руху показників «доходи – витрати» в «непривабливий» сегмент із погляду ефективності, де темпи приросту доходів можуть бути від'ємними або меншими, ніж темпи приросту витрат, не можна розцінювати як критерій неефективності стратегії.

Запропонована методика дає змогу оцінити ефективність обраних функціональних стратегій у довгостроковій перспективі та створює методологічне підґрунтя для оперативного коригування тактичних заходів (дій) менеджерів із метою досягнення поставлених стратегічних цілей.

Для оцінювання ефективності для кожного виду функціональних стратегій розроблено відповідні критерії залежно від траєкторії руху вектора в площині системи координат, сформованої на основі запропонованих динамічних показників, які характеризують динаміку вхідних ресурсів і динаміку кінцевого результату. При цьому найкращу оцінку

отримують стратегії в тих сегментах системи координат, де темпи зростання результату перевищують темпи зростання фактора, який формує цей результат. Найгіршу оцінку отримують ті стратегії, у результаті яких вектор руху обраної пари показників потрапляє в сегмент, де темпи зміни результативного та факторного показників мають від'ємні значення.

Перспективами подальших досліджень вважаємо необхідність доповнення запропонованої методики аналізу ефективності окремих видів функціональних стратегій комплексною оцінкою ефективності корпоративних стратегій загалом на основі багатфакторного кореляційно-регресійного аналізу, де в регресійну модель мають бути включені різнопланові фактори, що характеризують фінансові, інвестиційні, операційні, маркетингові, кадрові, клієнтські стратегії й фактори зовнішнього середовища.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ

Внесок авторів є рівноцінним.

ФІНАНСУВАННЯ

Автори не отримували фінансування для цього рукопису.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

REFERENCES / ЛІТЕРАТУРА

1. "AMACO Ukraine" Limited Liability Company - Financial Statements and Management Report for the year ended 31 December 2020 URL: https://www.amacoint.com/_files/ugd/e04127_4b5cf25fb91c4ac5b9ba212e650d7324.pdf
2. "AMACO Ukraine" Limited Liability Company - Financial Statements and Management Report for the year ended December 31, 2021 URL: https://www.amacoint.com/_files/ugd/e04127_15d8be57598c453ba1e4de06dfbc0c0b.pdf
3. "AMACO Ukraine" Limited Liability Company - Financial Statements and Management Report for the year ended December 31, 2022. URL: https://www.amacoint.com/_files/ugd/e04127_263406841277415f949581b22f56a9fb.pdf
4. "AMACO Ukraine" Limited Liability Company - Financial Statements and Management Report for the year ended December 31, 2023. URL: https://www.amacoint.com/_files/ugd/e04127_4d71ace5380b4f33b5cbb9c2c65c75c4.pdf
5. AMACO Ukraine" Limited Liability Company - Financial Statements and Management Report for the year ended December 31, 2024. URL: https://www.amacoint.com/_files/ugd/e04127_c53ee5e1c6014bb0a46eb045240c3324.pdf
6. Ampuero, M., Goranson, J., & Scott, J. (1998). Solving the measurement puzzle: How EVA and the balanced scorecard fit together. *The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Measuring Business Performance*, 2, 45–52.
7. AuBuchon, J.P. (2016). Cost-effectiveness analysis of risk-reduction strategies. *Blood Safety and Surveillance*, 521–542.
8. Baldzhy, M., Khavrova, K., Guseva, O., Goloborodko, A., & Artyomova, A. (2023). Risk Management Strategies in the Global Business Environment: Analysis of Complex Dependencies and Effectiveness of Measures. *Economic Affairs New Delhi*, 68(04), 2095–2103. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.20>
9. Bedford, D.S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
10. Bezverhyi, K.V. (2013). Classification of enterprise accounts and records. *Actual Problems of Economics*, 147(9), 206–212. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2013_9_32.pdf
11. Bezverkhyyi, K., Kovach, S., & Zolkover, A. (2019). Integrated Reporting: Econometric Model of Quality Assessment. *Economic Studies*, 28(5), 120–133. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=813585>
12. Chen, S., Shao, B., & Zhu, Y. (2025). The effectiveness of functional and affective recovery strategies in restoring user trust after privacy violations: the moderating role of violation type. *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-11-2024-1397>

13. Chukhrai, N. I., & Koval, Z. O. (2013). The essence and classification of methods for evaluating the effectiveness of marketing strategies of value-oriented enterprises. *Aktualni Problemy Ekonomiky*, 7, 118–129.
14. Games, D., Kartika, R., Sari, D.K., & Assariy, A. (2021). Business incubator effectiveness and commercialization strategy: a thematic analysis. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 176–192. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0067>
15. Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
16. Koval, Z.O. (2020). Evaluation of the Efficiency of the Enterprise Strategy by Scenario Analysis Methods. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 2(2), 43–51. <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.043>
17. Krause, D.R., Scannell, T.V., & Calantone, R.J. (2000). A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms' Strategies to Improve Supplier Performance. *Decision Sciences*, 31(1), 33–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2000.tb00923.x>
18. Maisel, L.S. (1992). Performance measurement: The balanced scorecard approach. *Cost Management*, (Summer), 47–52.
19. McNair, C.J., Lynch, R.L., & Cross, K.L. (1990). Do financial and non-financial measures have to agree? *Management Accounting (USA)*, 72(5), 28–39.
20. Menon, A., Bharadwaj, S.G., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *JAMS*, 24, 299–313. <https://doi.org/10.1177/0092070396244002>
21. Montenegro-Velandia, W., & Díaz-Montenegro, S.X. (2023). Factor analysis of decision-making style in the effectiveness of the organizational strategy. *Contaduria y Administracion*, 69(1), 301–331. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4867>
22. Pobihun, S. A. (2015). Evaluation of the effectiveness of strategic management of oil and gas enterprises based on econometric research. *Efektivna Ekonomika*, 3. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2015_3_14.pdf
23. Qin, R., Grasman, S. E., Long, S., Lin, Y., & Thomas, M. (2012). A Framework of Cost-Effectiveness Analysis for Alternative Energy Strategies. *Engineering Management Journal*, 24(4), 18–35. <https://doi.org/10.1080/10429247.2012.11431953>
24. Baldzhy, M., Khavrova, K., Guseva, O., Goloborodko, A., & Artyomova, A. (2023). Risk Management Strategies in the Global Business Environment: Analysis of Complex Dependencies and Effectiveness of Measures. *Economic Affairs New Delhi*, 68(04), 2095–2103. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.20>
25. Parchomenko, A., Nelen, D., Gillabel, J., Vrancken, K. C., & Rechberger, H. (2020). Evaluation of the resource effectiveness of circular economy strategies through multilevel Statistical Entropy Analysis. *Resources, Conservation and Recycling*, 161, 104925. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104925>

Yaroslav Yurchyshyn, Iryna Parasii-Verhunencko, Kostiantyn Bezverkhyi, Mykola Matiukha, Renata Korshykova, Viktoria Nehodenko

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF FUNCTIONAL STRATEGIES OF TRADE ENTERPRISES: A DYNAMIC APPROACH

The effectiveness of strategic management largely depends on the quality of analytical support, which allows to correctly assess the internal capabilities of an enterprise, take into account its ability to adapt to the effects of the external environment, formulate appropriate development strategies taking into account the internal economic potential and timely adjust management strategic and tactical decisions.

The purpose of the study is to develop a methodology for analyzing the effectiveness of functional strategies of trade enterprises based on an assessment of the trajectory of key dynamic indicators in the coordinate system for the relevant time period.

The methodological basis of the study was formed by the fundamental works of domestic and foreign scholars on the problems of assessing the efficiency of various business entities, including trade ones. The following methodological techniques were used to achieve the goal and solve the main tasks of the study: analysis and synthesis, induction and deduction, the method of associations and analogies, comparison, modeling, coefficient analysis, analysis in the coordinate system, dynamic series, and graphical techniques.

As a result of the study, an innovative methodology for analyzing the effectiveness of the four most important functional strategies is proposed: operational, financial, marketing, and personnel. The essence of this methodology is to visualize the strategic behavior of key dynamic indicators that determine the effectiveness of functional strategies. In this case, the

analytical assessment is based on tracking and interpreting the trajectory of the vector in the relevant segments of the coordinate system, which depends on the growth rate of key performance indicators and the growth rate of indicators characterizing the input resources required to achieve the set strategic goals.

The use of this method significantly expands the information content of analytical studies by calculating not only static performance indicators, but also assessing dynamic changes in long-term factor indicators, allowing to assess the correctness of tactical actions of management personnel and justify the most effective measures to achieve strategic goals.

Keywords: strategic analysis, financial analysis, economic security, financial and non-financial information, efficiency, evaluation, business social responsibility, corporate governance, analysis of economic activity

JEL Classification: M21, M40, M41, M42