

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра економічної теорії, підприємництва і торгівлі

ДИПЛОМНА РОБОТА

другий (магістерський)

Освітній рівень

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Управління підприємницькою діяльністю

Назва освітньо-професійної програми

на тему: Розвиток конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі (на матеріалах ТОВ «АТБ-маркет»), м.Дніпро

Шифр: ДР.ПТБмб.013699.22.01

Виконала: студентка 2 курсу, група ПТБмб-21-1 Алла НОВОСАД
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник: канд. екон. наук, доц. Сергій ДРАЖНИЦЯ
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц. Людмила САЧИНСЬКА
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю: Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Зав. кафедри економічної теорії,
підприємництва і торгівлі
кандидат екон. наук, доц.

Хмельницький, 2022

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Розвиток конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі (на матеріалах ТОВ «АТБ-маркет»)

студентки гр. УПДмз-21-1 Новосад А.В.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Дrajниця С.А.

Загальний обсяг роботи 122 сторінки, з них 92 сторінки основного тексту, 12 таблиць, 7 рисунків, 7 додатків, 96 джерел посилання.

Перелік ключових слів: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ, ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади розвитку конкурентних переваг роздрібних торговельних підприємств.

У другому розділі проаналізовано методичний інструментарій та здійснено оцінювання процесу формування і розвитку конкурентних переваг роздрібних торговельних підприємств.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення методичного забезпечення формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні і поглибленні теоретико-методичних положень та прикладних засад удосконалення формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені в діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

Підпис _____

Дата _____

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні основи розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі	8
1.1 Еволюція визначення конкурентних переваг в процесі розвитку економічної теорії	8
1.2 Конкретизація та систематизація конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі	17
1.3 Принципи та закономірності формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі	24
Висновки до першого розділу	31
2 Аналіз забезпечення оцінки ефективності формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі	33
2.1 Характеристика інформаційного та методичного забезпечення оцінки ефективності формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі	33
2.2 Особливості системи оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі	41
2.3 Оцінювання ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі	49
Висновки до другого розділу	58
3 Методичне забезпечення процесу удосконалення формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі	60
3.1 Удосконалення методичного забезпечення процесу формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі	60
3.2 Оцінка впливу зовнішнього середовища в удосконаленні процесу формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі	68
Висновки до третього розділу	77
Висновки	78
Перелік джерел посилання	82
Додатки	93

Вступ

Сфера торгівлі посідає одне з провідних місць в економіці України, впливаючи на її розвиток і конкурентоспроможність. Погіршення тенденцій розвитку торговельної галузі, посилення конкуренції на споживчому ринку, в тому числі і за рахунок іноземних ритейлерів, зумовлює необхідність формування стійких конкурентних переваг, удосконалення цих процесів на основі адекватного та прикладного інструментарію відповідно до сучасних вимог.

Теоретично-методологічні засади формування конкурентних переваг закладені такими науковцями як А. Сміт, Й. Шумпетер, А. Маршалл, П. Самуельсон, М. Портер, тощо. Подальшого розвитку теорія конкурентних переваг набула в працях П. Друкера, Ф. Котлера, Р. Фатхутдінова, Ю. Іванова, П. Перерви, П. Смоленюка та інших. Проблеми урахування галузевої специфіки процесів набуття та реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі досліджували В. Апопій, І. Балабанова, А. Мазаракі, І. Міщук, Н. Міценко, В. Ребіцький, М. Чорна, С. Рудницький, С. Серeda, Ю. Хом'як, С. Дrajниця та багато інших.

Разом з тим, вивчення опублікованих праць і практики господарської діяльності підприємств ритейлу свідчать про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних з концептуальними основами та теоретико-методичним забезпеченням формування конкурентних переваг підприємствами роздрібно́ї торгівлі, урахуванням галузевої специфіки та особливостей розвитку вітчизняних підприємств ритейлу в умовах сучасних реалій.

Актуальність зазначених аспектів, недостатність їх теоретичного висвітлення та практичного застосування в підприємствах роздрібно́ї торгівлі обумовило вибір теми дослідження, його мету, завдання та напрями.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Відповідно до поставленої мети сформульовано такі завдання:

- дослідити трансформацію підходів до визначення поняття «конкурентні переваги підприємств роздрібно́ї торгівлі» та визначити їх ключові аспекти і систематизувати;
- здійснити оцінювання ефективності формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- розробити комплексне методичне забезпечення удосконалення процесу формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі та визначити вплив зовнішнього середовища на на цей процес.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і розвитку конкурентних переваг підприємствами роздрібно́ї торгівлі.

Теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України. Досягнення мети дослідження базувалося на фундаментальних положеннях економічної теорії, системному підході до вивчення економічних явищ, загальнонаукових принципах проведення досліджень, методології економічного аналізу та прийняття рішень.

Теоретичні та прикладні аспекти дослідження вивчалися із застосуванням таких методів: контент-аналізу – для розвитку понятійно-категорійного апарату; морфологічного аналізу – для конкретизації змісту поняття «конкурентні переваги підприємств роздрібно́ї торгівлі»; наукової абстракції, аналізу, синтезу, компаративного аналізу – для визначення особливостей конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі та їх

систематизації, класифікації факторів впливу на формування конкурентних переваг; статистичного аналізу – для оцінки тенденцій розвитку роздрібної торгівлі; експертних оцінок – для вибору й обґрунтування показників оцінки ефективності формування і розвитку конкурентних переваг; графічного – для схематичного відображення низки теоретичних і практичних положень дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні теоретичних положень і сформованих теоретико-методичних рекомендацій, прикладного інструментарію для удосконалення процесу формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання в практиці діяльності вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі запропонованих автором методів удосконалення процесу формування і розвитку своїх конкурентних переваг.

Результати дослідження обговорювались та отримали позитивну оцінку на міжнародній науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів» (01–03.12.2022 року, м. Хмельницький, Хмельницький національний університет) та були опубліковані у віснику Хмельницького національного університету (серія економічна, 2022 р. (фахове видання)) і матеріалах економічного форуму, в межах якого проводилась вище зазначена наукова конференція (додаток А).

Структурно робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, переліку джерел посилання, що налічує 96 позицій та додатків. Загальний обсяг роботи – 122 сторінки, з яких 92 сторінки основного тексту. Робота містить 12 таблиць, 7 рисунків та 7 додатків.

1 Теоретичні основи розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі

1.1 Еволюція визначення конкурентних переваг в процесі розвитку економічної теорії

Теорії конкурентних переваг виникли на етапі появи грошей і становлення ринкових відносин одночасно з теорією конкуренції та розвивались у взаємозв'язку з нею відповідно до розвитку економічної системи. Незважаючи на тривалий розвиток основних аспектів формування та реалізації конкурентних переваг, однойменна теорія як комплексне дослідження була сформована тільки на початку 90-х років ХХ століття. Засновником її став М. Портер.

Аналіз еволюції наукових теорій показав, що формування теорії конкурентних переваг відбувалось в контексті розвитку загальної методології економічної науки, а також теорій міжнародної торгівлі та конкуренції в історичному, термінологічному та змістовому аспектах. Вивчення феномену конкурентних переваг базується, з одного боку, на базовому методологічному апараті класичної та неокласичної економічних шкіл, а з іншого, на теоріях неотехнологічної школи, присвячених дослідженням факторів конкурентних переваг. Відповідно, теорію конкурентних переваг можна розглядати як результат тривалої еволюції цих наукових теорій, що розвивались як послідовно, так і паралельними шляхами, та наступного їх синтезу.

Дослідження еволюції економічних теорій у контексті формування та розвитку науково-теоретичних та методологічних основ конкурентних переваг дозволило виділити чотири етапи, які якісно відрізняються один від одного.

Перший етап характеризується формуванням фундаментальних науково-теоретичних і методологічних основ теорії конкурентних переваг. Вважається, що початкові наукові ідеї та погляди стосовно конкурентних переваг стали формуватися в межах теорії меркантилізму. У ній простежуються першооснови конкуренції, побудови конкурентних відносин і формування конкурентних переваг.

Суттєвий внесок у розвиток теорії конкуренції, зокрема у визнання самого феномену конкуренції, постановку питань підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг на системну наукову основу здійснено економістами, праці яких вважаються відправною точкою в становленні класичної економічної школи (А. Смітом, Д. Рікардо, Дж. Міллем).

Найбільш значущим внеском у формування фундаментальних основ теорії конкурентних переваг на першому етапі є такі положення:

- становлення міжнародної торгівлі сприяло розвитку конкурентних відносин між країнами, у процесі яких формуються їх переваги;
- конкурентоспроможність національної економіки визначається наявністю абсолютних переваг і залежить від ступеня її відкритості та моделі спеціалізації;
- порівняльний характер переваг пояснюється відмінностями в продуктивності праці між країнами.

Якісне поглиблення фундаментальних основ теорії конкуренції та пов'язаних із нею аспектів конкурентних переваг відбулося на другому етапі, де набули розвитку неокласичні та нео-технологічні теорії міжнародної торгівлі, які стали базою для формування теорій просторового розміщення та галузевої економіки. Саме на цьому етапі почали формуватися емпірична база теорії конкурентних переваг та її прикладні інструменти. Можна виділити такі напрями в розвитку економічних теорій на цьому етапі: неокласичний, нео-технологічний та інноваційного спрямування.

Теорії, віднесені до другого етапу формування та розвитку теорії конкурентних переваг, зробили суттєвий внесок у розуміння їх змісту, джерел і видів.

Внесок наукових теорій другого етапу в розвиток загальних теоретичних і методологічних основ конкурентних переваг характеризується наступними положеннями:

- переваги визначаються не тільки забезпеченістю чинниками виробництва, а й їх співвідношенням, комбінацією та вартістю;
- значущими джерелами переваг є диференціація попиту та ефект масштабу;
- значний вплив на формування переваг здійснюють чинники не економічного характеру;
- концентрація, технологічна спеціалізація та кооперування є чинниками конкурентних переваг регіонів і транснаціональних корпорацій;
- підходи до формування переваг залежать від стадій життєвого циклу товару;
- інновації є головним джерелом монопольної влади та конкурентних переваг;
- важливим фактором виробництва та переваг є підприємницькі здібності.

Основним суб'єктом конкурентних відносин і рівнем їх формування є підприємство.

Третій етап характеризується синтезом теоретичних і методичних аспектів попередніх розробок, у результаті якого була сформована теорія конкурентних переваг М. Портера, що вирізняється глибиною аналізу та є системо-утворюючим комплексним дослідженням.

Методологічною базою цієї праці є неокласична економічна теорія, яку автор вдало поєднав із теорією зовнішньоекономічної діяльності фірм (тобто вивчення конкурентоспроможності країн у контексті конкуренції окремих компаній) та напрацюваннями представників нео-технологічної школи. Таке

поєднання дозволило М. Портеру виявити низку закономірностей конкуренції, показати взаємозв'язок між інноваціями, продуктивністю праці та конкурентоспроможністю.

Змістом наступного етапу є подальший розвиток теоретико-методологічних засад теорії конкурентних переваг, що базуються на системному підході. На перший план виходить не стільки вивчення властивостей самого об'єкта дослідження – структури, характеристик і процесів, скільки вивчення особливостей та взаємодії з іншими об'єктами.

Ретроспективний аналіз теорій конкурентних переваг показав, що наприкінці ХХ століття, у зв'язку з посиленням світових інтеграційних процесів і глобалізації світової економіки, конкурентні переваги економічних суб'єктів та завоювання лідируючих позицій на ринку з урахуванням нових реалій функціонування бізнесу стали домінуючими в теорії конкуренції.

Термін «конкурентні переваги» вперше був застосований засновником відповідної теорії М. Портером, який звернувся до нього для пояснення та обґрунтування процесів міжнародного обміну у взаємозв'язку порівняльних переваг з міжнародною конкуренцією [86]. Разом із тим, розглядаючи різноманітні аспекти формування та реалізації науковець не дає чіткого тлумачення цієї категорії, що зумовило подальші пошуки вчених у цьому напрямі.

За наявності досить значної кількості робіт за даною проблематикою вчені розглядають конкурентні переваги під різним кутом зору, відсутня єдність трактування їх сутності та характеру впливу на результати конкурентної боротьби.

Вивчення наукової думки щодо природи конкурентних переваг показало наявність розбіжностей у поглядах науковців на сутність цієї категорії. У загальному вигляді вчені вживають термін «конкурентні переваги» стосовно характеристик і властивостей об'єктів, які порівнюються. Характеристики ж та об'єкти, що використовують дослідники для

трактування цього поняття, розглядаються в широкому діапазоні (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення сутності конкурентних переваг

Підхід	Автори	Зміст підходу
1	2	3
Конкурентні переваги як характеристики (властивості) товару	Ж.-Ж. Ламбен; А.В. Троян, Г.О. Усова, В.О. Щебельська, М.І. Фокін	Трактування конкурентних переваг обмежується характеристиками або властивостями товарів і послуг. Підкреслюється порівняльний характер конкурентних переваг. Не пов'язується з підприємством – основним суб'єктом конкурентних відносин
Конкурентні переваги як порівняльні характеристики підприємства	Л.А. Ємельянова, П.Г. Перерва, М.І. Книш, Н.П. Ткачова, А.В. Войчак, С.І. Савчук та ін.	Сутність конкурентних переваг розкривається через характеристики підприємства, які є кращими ніж у конкурентів. Носить загальний характер без окреслення властивостей цих характеристик.
Конкурентні переваги як ексклюзивна цінність	Р.А. Фатхутдінов, Л.В. Балабанова, В.В. Холод, С. Дибб, Л. Сімкін, Дж. Бредлі, В.В. Лисевич	Конкурентні переваги визначаються як ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство порівняно з конкурентами. Розширюється перелік сутнісних характеристик конкурентних переваг.
Ресурсно-факторний	А.О. Левицька, В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова, Т.О. Загорна, Ф.А. Шаповалов, Л.В. Балабанова, О.М. Анісімова, М.М. Буднік, А.Є. Синьогуб та ін.	Визначення конкурентних переваг базуються на таких змістовних характеристиках як: наявність ресурсів і/або їх комбінацій та ефективність використання; сутність різноманітних факторів. Виділяються умови та результати реалізації конкурентних переваг. Простежується факторна та результативна природа конкурентних переваг. Переважно висвітлюються джерела формування конкурентних переваг.
Компетентнісний	Н.Г. Міценко, Р.Л. Лупак, Е. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі, Г. Хамел, К. Прахалад, Д. Колліс, С. Монтгомері, А.М. Ніколаєва, Н.В. Якименко, А.В. Шегда, Ж. Вальтер, В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко, М.Ю. Діканов та ін.	Сутність конкурентних переваг розкривається через: ефективність використання потенціалу; наслідки наявності ключових компетенцій; сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічних спроможностей. Підкреслюється спрямованість конкурентних переваг на задоволення потреб клієнтів та довгостроковий успіх. Переважний акцент - на джерелах формування. Виділяються стадії життєвого циклу та двоїтий характер конкурентних переваг

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Інноваційний	А.А. Мелехов, О.С. Юднікова, С.А. Попов, Л.С. Шевченко	Конкурентні переваги трактуються як будь-які інновації, що створюють переваги над конкурентами, або інноваційний підхід в стратегії та тактиці бізнесу. Акцент на сучасних джерелах формування конкурентних переваг.
Результативний	О.П. Пащенко, І.М. Труніна, П. Друкер, І.П. Отенко, та ін.	Трактування базуються на результативній природі конкурентних переваг. Сутність визначається як концентрований прояв переваги в різних сферах діяльності або як результат управління.
Конкурентні переваги як певна здатність підприємства	П.А. Гончарук, В.А. Павлова, П.С. Смоленюк, П.В. Забелін, Н.К. Моїсєєва	Конкурентні переваги визначаються як здатність підприємства успішно конкурувати, якнайкраще застосовувати обмежені ресурси тощо. Ототожнюються з процесом формування конкурентних переваг.
Конкурентні переваги як положення підприємства на ринку	М.Г. Безпарточний, О.П. Литвинюк, І.С. Гавриленко,	Зміст конкурентних переваг розкривається через положення підприємства на ринку, що більше характеризує конкурентну позицію.
Конкурентні переваги як економічні відносини	Н.З. Сафіуллін, Л.Н. Сафіуллін	Сутність конкурентних переваг трактується як економічні відносини, які мають прояв в перевазі над конкурентами, що не відповідає змісту цих понять.
Конкурентні переваги як стратегічна ціль	А.П. Градов, Б. Карлофф, Дж. Барні	Трактування конкурентних переваг як стратегічної мети не надає уявлення про змістовне наповнення самого поняття
Комплексний підхід	М.В. Чорна, Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова, І.І. Білецька	Розкриваються сутнісні характеристики конкурентних переваг з позиції багатогранного прояву, їх факторна та результативна природа, а також інші властивості, що комплексно характеризують дане поняття.

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 24; 32; 64; 65]

Виділення конкурентних переваг товару й супутніх йому дій не розкриває повною мірою зміст цього поняття, оскільки не стосується підприємства як основного суб'єкта конкурентних відносин на сучасному етапі.

Розглядаючи зміст категорії «конкурентні переваги», науковці йшли шляхом розширення її сутнісних характеристик. Досить розповсюдженим в економічній літературі є ресурсно-факторний підхід. Визначення сутності конкурентних переваг, згідно з цим підходом, базується на виділенні таких

змістовних характеристик, як: наявність ресурсів, їх унікальність і сукупність їх комбінацій [33]; рівень ефективності використання ресурсів [23]; сукупність факторів, властивих підприємству [2; 3; 7].

Значна кількість науковців розглядає конкурентні переваги на основі компетентнісного підходу [7; 31; 41; 81]. Сутність цієї категорії висвітлюється через такі характеристики: ступінь розвиненості та ефективність використання конкурентного потенціалу; комбінація наявного потенціалу з досвідом використання та іміджом; функція ресурсів та компетенцій; наслідки наявності ключових та відмітних компетенцій; сукупність компетенцій з внутрішніми та зовнішніми можливостями, тощо.

З позиції інноваційного підходу науковці трактують конкурентні переваги як:

- науково-технічний потенціал, нові технології та знання, будь-які інновації, що створюють перевагу над конкурентами [40, с. 171], тим самим акцентуючи увагу на сучасних джерелах їх формування;
- інноваційний підхід в стратегії та тактиці бізнесу [54], що за змістом більше відповідає підходу до формування конкурентних переваг.

Дослідження науковцями сутності та змісту конкурентних переваг дозволило виділити такі основні їх властивості як: відносність, значущість, цінність, адаптивність, стійкість, ефективність, динамічність. Динамічність має прояв у зв'язку з тим, що конкурентна перевага, знаходячись під впливом мінливих чинників та тиску з боку конкурентів, може втрачати свою унікальність, цінність і значущість, якщо не буде оновлюватись та розвиватись. Отже, конкурентна перевага має свій життєвий цикл і може знаходитись на різних його стадіях. Ряд вчених виділяють такі стадії життєвого циклу конкурентних переваг: становлення, здобуття та занепад конкурентної переваги. На думку інших, стадіями життєвого циклу конкурентної переваги є: зародження; прискорене зростання; уповільнене зростання; зрілість; спад (втрата).

Ми підтримуємо позицію науковців відносно життєвого циклу конкурентних переваг. Однак, вважаємо виділення трьох його стадій недостатньо обґрунтованим, оскільки конкурентна перевага після успішного використання не обов'язково може втратити свою цінність та значущість. Певні переваги можуть використовуватись неодноразово, а також набувати розвитку. Відповідно, вважаємо за доцільне запропонувати виділення активних стадій життєвого циклу конкурентних переваг, до яких слід віднести їх формування, реалізацію та розвиток, а також стадію втрати.

З метою більш системного, цілісного уявлення про різноаспектне поняття як «конкурентна перевага» пропонується виділити таку їх властивість, як багатоаспектність (рисунок 1.1).

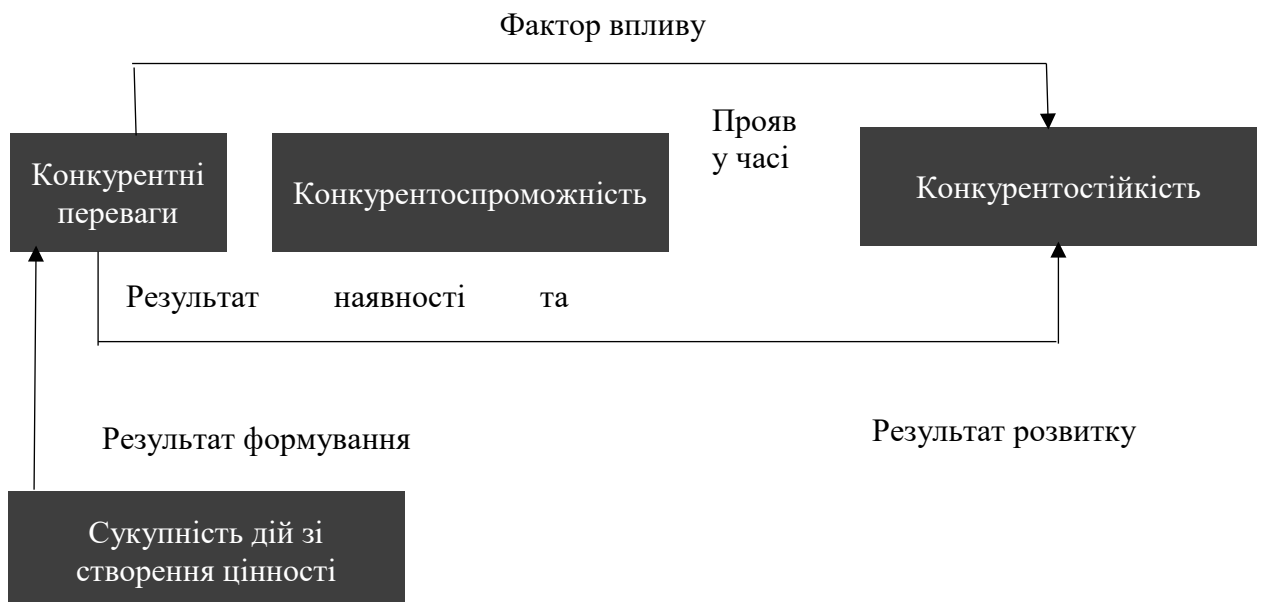


Рисунок 1.1 – Багатоаспектний характер конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором автором

Конкурентна перевага як результат має прояв на етапі її формування (як наслідок сукупності дій зі створення унікальних умов і можливостей – цінність), на етапі реалізації (результат, що фіксує наявність конкурентних переваг – конкурентоспроможність) та етапі розвитку (результат, що характеризує підтримання та розвиток конкурентних переваг – конкурентостійкість).

Для з'ясування сутнісних характеристик і меж конкурентних переваг слід врахувати специфіку торговельної діяльності. Передусім, вона пов'язана з основними функціями підприємств цієї сфери, які полягають у реалізації вартості та споживчої вартості. Здійснення функцій відбувається шляхом переміщення товарів у просторі й часі та свідчить про відсутність у цій сфері процесу виробництва. Результатом реалізації основних функцій є торговельні послуги, що зумовлюють суперництво між підприємствами ритейлу за надання їх з більш високою цінністю. В цьому сенсі ексклюзивна цінність торговельної послуги виражає сутність конкурентної переваги підприємств торгівлі.

Отже, спираючись на сучасні наукові погляди щодо змістовного наповнення поняття «конкурентні переваги», визначені їх властивості, а також специфіку функцій та предмету діяльності підприємств ритейлу, поняття «конкурентні переваги роздрібної торгівлі» пропонується розглядати як наявність унікальних, або вищого рівня, властивостей та умов, що створені в результаті ефективного здійснення функцій підприємствами роздрібної торгівлі та надають вигоди порівняно з конкурентами на конкретному ринку.

Виявлення таких невід'ємних рис конкурентних переваг, як відповідність певній стадії життєвого циклу та багатоаспектний характер дозволило розмежувати трактування конкурентних переваг як фактора та як результату. Конкурентні переваги як фактор – це комплекс умов і параметрів цінності торговельної послуги, що створені в результаті ефективного здійснення торгово-технологічного процесу та застосування інтелектуально-інноваційних компетенцій, впливають на забезпечення конкурентоспроможності в короткостроковому періоді та її підтримання в довгостроковій перспективі шляхом удосконалення.

Конкурентні переваги як результат – наслідок сукупності дій зі створення відмінних якостей і характеристик, які утворюють цінність торговельної послуги, визначають її пріоритетність серед конкурентів в

процесі реалізації та, за рахунок пошуку нових можливостей та адаптації до умов конкурентної боротьби, забезпечують конкурентоспроможність протягом тривалого часу.

1.2 Конкретизація та систематизація конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі

Формування дієвої системи конкурентних переваг підприємства певного виду економічної діяльності потребує конкретизації їх змісту та виявлення особливостей з урахуванням галузевої специфіки. Головною перевагою у сфері торгівлі А. Сміт називає реалізацію продукції за цінами, нижчими ніж у конкурентів.

Для з'ясування сутнісних характеристик поняття «конкурентні переваги торговельного підприємства», їх специфіки та структури доцільно звернутись до особливостей функціонування торгівлі та діяльності торговельних підприємств порівняно з іншими сферами діяльності:

- торгівля, як вид економічної діяльності та галузь економіки, має своїм змістом товарне обертання;
- виконуючи функції доведення товарів до споживачів та реалізації вартості, торгівля є посередником між сферою виробництва та споживання, зосереджує (акумуляує) попит на товари та є представником пропозиції, впливає на виробництво у відношенні задоволення цього попиту та на споживання;
- предметом і результатом торговельної діяльності є послуги;
- неоднорідність функціонального складу торгівлі, яка включає такі підсистеми, як оптову, роздрібну торгівлю та торговельне посередництво;

- широкий асортимент споживчих товарів, які задовольняють різноманітні потреби споживачів, наявність значної кількості різновидів і постачальників в межах кожної товарної групи, їх замінність;
- значна кількість суб'єктів торговельної діяльності в сфері роздрібної торгівлі, різних за організаційно-правовими формами, спеціалізацією, форматом, розміром тощо;
- істотна невизначеність результатів господарювання та відповідно, високий ступінь ризику діяльності у зв'язку з суб'єктивізмом споживачів, непередбачуваністю їх поведінки тощо.

Зазначені особливості зумовлюють і специфіку конкуренції на роздрібному ринку між економічно незалежними суб'єктами, яка є мотивом і стимулом формування конкурентних переваг.

У таблиці 1.2 виділено особливості конкурентних переваг підприємств ритейлу у взаємозв'язку зі специфікою галузі та конкуренції в ній, які впливають на конкретизацію поняття «конкурентні переваги торговельного підприємства».

Таблиця 1.2 – Особливості конкурентних переваг підприємств ритейлу

Галузева специфіка	Прояв конкуренції	Специфіка конкурентних переваг
1	2	3
Відсутність виробничого процесу. Зміст основних функцій (реалізація споживчої вартості та реалізація вартості). Характер інших функцій визначається змістовною спрямованістю дій.	Функціональна конкуренція за кращі умови реалізації та лідерство у здійсненні основних функцій на певному ринку.	Не мають рис, пов'язаних з процесом виробництва. Формуються в межах створення торговельних послуг під час здійснення торгово-технологічного процесу.
Предмет і результат діяльності – торговельні послуги в сфері ритейлу.	Предметно-функціональна конкуренція за надання послуг з більш високою цінністю.	Формування конкурентних переваг як ексклюзивної цінності торговельної послуги. Особливості формування залежно від ланцюга цінностей. Відмінності конкурентних переваг товарів і послуг.

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
Реалізація широкого асортименту товарів. Опосередкований вплив на якісні характеристики	Видова та предметна конкуренція. Суперництво за кращі умови постачання	Комплексний характер конкурентних переваг, пов'язаних з пропозицією товарів.
Орієнтація роздрібною торгівлі на задоволення потреб споживачів, різних за смаками, звичками, пріоритетами, традиціями.	Різні види добросовісної та недобросовісної конкуренції зі збереження існуючих покупців та залучення нових.	Широкий комплекс конкурентних переваг, пов'язаний з різноманітним функціям. Висока залежність від зміни смаків, вимог та доходів споживачів.
Наявність підприємств рітейлу різної спеціалізації.	Конкуренція між підприємствами різної спеціалізації та в межах однієї спеціалізації.	Різний набір конкурентних переваг залежно від товарної спеціалізації підприємства.
Наявність різних організаційних форм роздрібною торгівлі (стаціонарна, мережева, електронна, за зразками) Наявність різних за розмірами та форматами підприємств.	Прояв конкуренції між різними формами та в межах кожної з них. Міжформатна та внутрішньо форматна види конкуренції.	Відмінності конкурентних переваг залежно від форм торгівлі. Неоднакові можливості формування для різних стратегічних груп.
Наявність значної кількості підприємств торгівлі. Практична відсутність унікальних зовнішніх умов.	Високий рівень конкуренції, її багатоаспектний характер. Спрямування конкуренції на обмеження можливостей суперника.	Можливості швидкого копіювання конкурентами конкурентних переваг та вивчення досвіду лідерів. Нетривалий життєвий цикл. Необхідність постійного розвитку конкурентних переваг.
Можливість одночасного функціонування на різних ринках (локальному, регіональному, національному, міжнародному). Нерівномірне територіальне розміщення підприємств рітейлу.	Залежність форм, видів і ступеню конкуренції від масштабу ринку. Територіальна нерівномірність конкуренції та її інтенсивності.	Особливість досягнення та утримання конкурентних переваг на різних ринках. Конкурентна перевага на одному ринку може не бути такою на іншому. Різні можливості формування для різних стратегічних груп.

Джерело: запропоновано автором

Отже, спираючись на сучасні наукові погляди щодо змістовного наповнення поняття «конкурентні переваги», визначені їх властивості, а також специфіки на рівні підприємств рітейлу, поняття «конкурентні переваги роздрібною торгівлі» пропонується розглядати як наявність унікальних, або вищого рівня, властивостей та умов, що створені в результаті

ефективного здійснення функцій підприємствами роздрібною торгівлі та надають вигоди порівняно з конкурентами на конкретному ринку.

Особливості конкурентних переваг стосуються й їх видового складу. Дослідження сутнісних характеристик і властивостей конкурентних переваг виявило їх багатогранний характер, багатоаспектний прояв і неоднорідність. Вони різняться за своєю природою, джерелами формування, тривалістю дії, сферою прояву та за іншими характеристиками, що потребує певних їх угруповань. Систематизація конкурентних переваг за певними ознаками дозволить визначити можливості підприємства щодо конкурентної поведінки та шляхи їх реалізації.

Узагальнене представлення результатів проведеного автором змістовного та структурного аналізу видів конкурентних переваг з урахуванням їх якісних характеристик і специфіки торговельної діяльності наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація конкурентних переваг підприємств ритейлу

Класифікаційні ознаки	Види переваг
1	2
Конкурентні переваги за змістом	
За відношенням до системи:	Внутрішні; зовнішні
За ступенем відтворюваності (стійкості):	Низького порядку (нестійкі); високого порядку (стійкі).
За методом або способом одержання переваг:	У спадщину; навчання; переміщення; впровадження нововведень; вихід на нові ринки.
За фактором формування:	На економічних; техніко-технологічних; організаційних; управлінських; маркетингових; соціально-психологічних; екологічних та інш.
За характером виникнення:	Первинні; похідні.
За рівнем ієрархії:	На рівні товару; на рівні підприємства; на рівні галузі; на рівні економіки в цілому.
За рівнем реалізації:	Галузеві; міжгалузеві; регіональні; глобальні.
За сферою прояву:	У сфері: НДДЕКР; виробництва; реалізації; сервісі і й експлуатації.
За видом одержуваного ефекту від реалізації переваги:	З: економічним; соціальним; технологічним; екологічним ефектами.
За можливістю регулювання:	Регульовані; нерегульовані.

Продовження таблиці 1.3

1	2
За зв'язком із силами конкуренції:	Забезпечені взаємодією з: постачальниками; споживачами; конкурентами; захистом від товарів-субститутів; конкуренцією на «центральному ринку».
За стратегічною спрямованістю:	Створені для сфери, де діють пріоритетні конкуренти; створені для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення.
За роллю у забезпеченні конкурентної стратегії:	Засновані на диференціації; засновані на низьких витратах.
За відповідністю цілям:	Тактичні; стратегічні.
За терміном дії:	Довгострокові; середньострокові; короткострокові.
За факторами і суб'єктами виникнення:	Пов'язані з: кон'юнктурою ринку; поведінкою конкурентів; державною політикою у сфері регулювання
За змістом фактору переваги:	На основі: якості товару; ціни товару; витрат у споживанні; рівня сервісного обслуговування.
За впливом на потенціал підприємства:	Такі, що формують потенціал; такі, що використовують наявний потенціал.
За ймовірністю успіху:	Імовірні; очевидні.
За тривалістю дії:	Тривалі; тимчасові.
За походженням:	Створені виходячи із стабільних ринкових ситуацій; створені як відповідь на зміни в навколишньому середовищі.
За силою та характером впливу на споживачів:	Такі, що формують споживачів; такі, що формують спільно зі споживачами.
За концепціями маркетингових систем:	Такі, що сприяють управлінню попитом; такі, що сприяють управлінню запитами; такі, що сприяють управлінню потребами.
За методом конкуренції:	Цінові; нецінові.
За ступенем значущості:	Базові; другорядні.
Залежно від активної стадії життєвого циклу конкурентних переваг:	На стадії формування; на стадії реалізації; на стадії розвитку.
За ступенем ризику:	З невисоким рівнем ризику; з середнім рівнем ризику; високо ризиковані.
За темпами змін:	Радикальні; поступові (еволюційні).
Конкурентні переваги, пов'язані зі специфікою роздрібною торгівлі.	
Залежно від об'єкту пропозиції:	Пов'язані з товарами; пов'язані торговими послугами.
За елементами підприємницької діяльності суб'єктів господарювання:	Такі, що утворюються в процесі: торговельно-організаційних операцій; асортиментної політики; закупівельної політики; цінової політики; маркетингової діяльності тощо.
Залежно від організаційних форм торгівлі:	Стаціонарної; мережевої; електронної; дистанційної; торгівлі за зразками.
Залежно від торгового формату:	Гіпермаркетів; супермаркетів; дискаунтерів тощо.
Залежно від виду конкуренції:	В процесі: міжформатної; внутрішньо-форматної.

Кінець таблиці 1.3

1	2
Залежно від ступеню розвиненості конкуренції:	На ринку: висококонкурентному; низько-конкурентному.
Залежно від охоплення ринку:	Локальні; місцеві; регіональні; національні; міжнародні.
Залежно від орієнтації на рівень цінового сегменту:	Низького; середнього; високого цінових сегментів.
За спрямованістю:	На окремі аспекти розвитку; на зміну бізнес-моделі.
Залежно від товарної спеціалізації:	В продовольчій торгівлі; непродовольчій торгівлі; у змішаній торгівлі.
Залежно від виду торгових послуг:	Основних; додаткових послуг.

Джерело: узагальнено автором

Систематизація конкурентних переваг в загальнонауковому аспекті дозволить визначити можливості будь-якого підприємства щодо конкурентної поведінки й оцінити її наслідки.

Систематизація конкурентних переваг у прикладному аспекті здійснена з урахуванням специфіки торговельної галузі, їх категорійного змісту й особливостей прояву у підприємствах роздрібною торгівлі.

Історія розвитку роздрібною торгівлі, як і будь-якого іншого бізнесу, демонструє безліч прикладів коли місцеві торговці, що діяли на локальному або регіональному ринках, згодом стають національними або міжнародними компаніями. Відповідно, без формування, реалізації та розвитку певних конкурентних переваг така траєкторія розвитку була б неможливою.

Будь-який суб'єкт господарювання, розпочинаючи власну діяльність на певному ринку, обирає цінову політику, що реалізується шляхом використання конкретної цінової стратегії, яка орієнтується на так звані низький, середній або високий цінові сегменти. Вітчизняні національні торговельні мережі (АТБ, Fozzi) останнім часом намагаючись отримати переваги, одночасно реалізують декілька видів цінових стратегій.

Класифікаційна ознака конкурентних переваг за товарною спеціалізацією (продовольчої, непродовольчої або змішаною торгівлі) ґрунтується на товарній асортиментній спеціалізації ритейлу та вимозі

відповідності очікуванням вітчизняних покупців, які в першу чергу цінують асортиментні та цінові пропозиції [10]. Такі споживацькі запити спонукають рітейлерів: змінювати бізнес-процеси; переглядати асортимент; проваджувати власні торгові марки; удосконалювати процеси планування та викладки; здійснювати промоакції тощо.

Роздрібна торгівля, як і будь-яка інша, надає послуги з одного боку – виробникам товарів з їх реалізації, більш швидкого й економічного відшкодування витрат виробництва, а з іншого – споживачам із задоволення їх платоспроможного попиту. Тому загальноприйнятним є поділ торговельних послуг на основні (вивчення попиту і товарних джерел, реклама, організація виставок, укладання господарських договорів/разових угод, показ товарів, кваліфіковані консультації, створення сприятливих умов для реалізації товарів тощо) та додаткові (пов'язані з продовженням процесу виробництва в сфері обертання: транспортування, пакування, зберігання тощо). Сучасний покупець стає все більш вибагливим до: пропонованих товарів і рівня сервісу; способів оплати покупки; витрат часу на пошук і вибір товару; перебування в чергах та інших даремних дій, які втомлюють його, що природно позначається на продажах магазину. Жорстка конкуренція серед рітейлерів призводить до постійного пошуку креативних ідей і рішень, не тільки здатних зробити процес покупки для покупців менш стомлюючим і більш захоплюючим, але й тим самим створити певні конкурентні переваги в цій сфері. Вони втілюються в наданні покупцям: спеціального інвентарю (калькулятор для підрахунку вартості покупок; візки з GPS-навігатором, з міткою, що запрошує на допомогу консультанта; майданчик для тестування взуття; ескалатор для торгових візків; спеціальні пакети для зберігання холодних продуктів; «камеру холоду» для тестування зимового одягу; полиця для товарів, які відвідувачі передумали купувати; наклейки, що показують ступінь зрілості фрукта; 3D копії товарів для перевірки чи поміщаються вони в сумочку / косметичку; табличку на візку з вказівкою відділів з самими ходовими товарами; декілька режимів освітлення в

примірювальній; світлова індикація для інформування про кількість покупців на касі); безкоштовні товари/сервіс (фрукти, солодощі для дітей, які можна з'їсти під час шопінгу; охолодження вина і шампанського); можливість купити і з'їсти продукти харчування під час довгого шопінгу; бар у супермаркеті для тих хто втомився; затишний куточок для читання книг і багато іншого [22].

Здійснена за двома напрямками систематизація конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі може бути розвинена й іншими ознаками, які відповідають сучасному стану та перспективам розвитку галузі.

1.3. Принципи та закономірності формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі

Важливою умовою успішного функціонування підприємств роздрібної торгівлі є не тільки досягнення конкурентоспроможності, як результату реалізації конкурентних переваг, а й її підтримання протягом тривалого періоду. Динамізм і мінливість конкурентного середовища, активність і непередбачуваність поведінки конкурентів, значущість наявності конкурентних переваг для досягнення довгострокових цілей потребують постійного їх створення та підтримання на цій основі високого рівня конкурентного потенціалу [13].

Аналіз розвитку наукової думки свідчить, що сучасні концепції створення конкурентних переваг, серед яких особливого значення набули ринкова, ресурсна й інституційна, сформувались в перебігу становлення та розвитку теорії конкурентних переваг, а також стратегічного управління та маркетингу.

Становлення теорії конкурентних переваг разом із розвитком теорії управління, зміщенням акцентів з планування на розробку стратегії призвело

до формування концепції стратегічного позиціонування, засновником якої є М. Портер [17; 86].

Ускладнення економічних процесів у суспільстві, постійне оновлення технологій та очікувань споживачів, світова коронавірусна криза та військове вторгнення суміжної держави призвело до трансформації конкуренції та розширенню її меж. Формування конкурентних переваг переорієнтувалось на площину внутрішніх можливостей. Набула розвитку ресурсна концепція формування конкурентних переваг [21].

Незважаючи на відмінність положень існуючих концепцій, для кожної з них характерним є:

- зміщення акцентів з тимчасових конкурентних переваг на стійкі;
- перехід від активного використання природних (первинних) переваг на першій стадії розвитку конкуренції до спеціально створюваних;
- акценти на доцільності розгляду конкурентних переваг в контексті визначення майбутнього підприємства.

Посилення нестабільності у зовнішньому середовищі висуває нові вимоги до формування конкурентних переваг з метою підготовки підприємств до успішного функціонування у майбутньому. Така підготовка вимагає пошуку та розвитку нових концепцій формування конкурентних переваг, спрямованих на мобілізацію унікальних можливостей кожного підприємства.

Сучасні концепції формування конкурентних переваг, хоча і набули нових рис відповідно до сучасних тенденцій розвитку суспільства, здебільшого мають основоположний характер. Питання формування конкурентних переваг підіймаються фрагментарно, на теоретичному рівні. В цьому контексті заслуговують на увагу та вимагають подальших досліджень концептуальні основи формування конкурентних переваг підприємствами роздрібною торгівлі, які сприятимуть комплексному вирішенню вказаних завдань.

В традиційному сенсі концепція – це «система поглядів, що відображає певний спосіб бачення («точку зору»), розуміння, трактування будь-яких предметів, явищ, процесів і презентує провідну ідею або конструктивний принцип, що реалізують певний задум в тій чи іншій сфері» [43].

У зв'язку з цим, під концепцією формування конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі слід розуміти систему поглядів на виконання завдань у сфері формування конкурентних переваг підприємств рітейлу на активних стадіях їх життєвого циклу задля підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яка розкриває керівні ідеї та провідний задум реалізації заходів щодо вирішення найважливіших проблем в цій області. Концепція визначає принципи та напрями формування рішень та здійснення управлінських впливів, основні форми та поєднання методів забезпечення, інструментарій організації та реалізації заходів.

Концепція містить дві взаємопов'язані складові – науковий та прикладний базис. Структуру концепції формування конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі подано на рисунку 1.2.

Основна ідея цієї концепції – підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі за сучасних умов.

В основу розробки концепції покладено такі теоретичні гіпотези:

– забезпечення та тривале утримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі є можливим за умов постійного безперервного формування конкурентних переваг і послідовного проходження активних стадій їх життєвого циклу в координатах просторово-часового процесу підвищення конкурентоспроможності;

формування гнучкого комплексу стійких конкурентних переваг підприємств вітчизняного рітейлу є інструментом їх адаптації за сучасних умов.

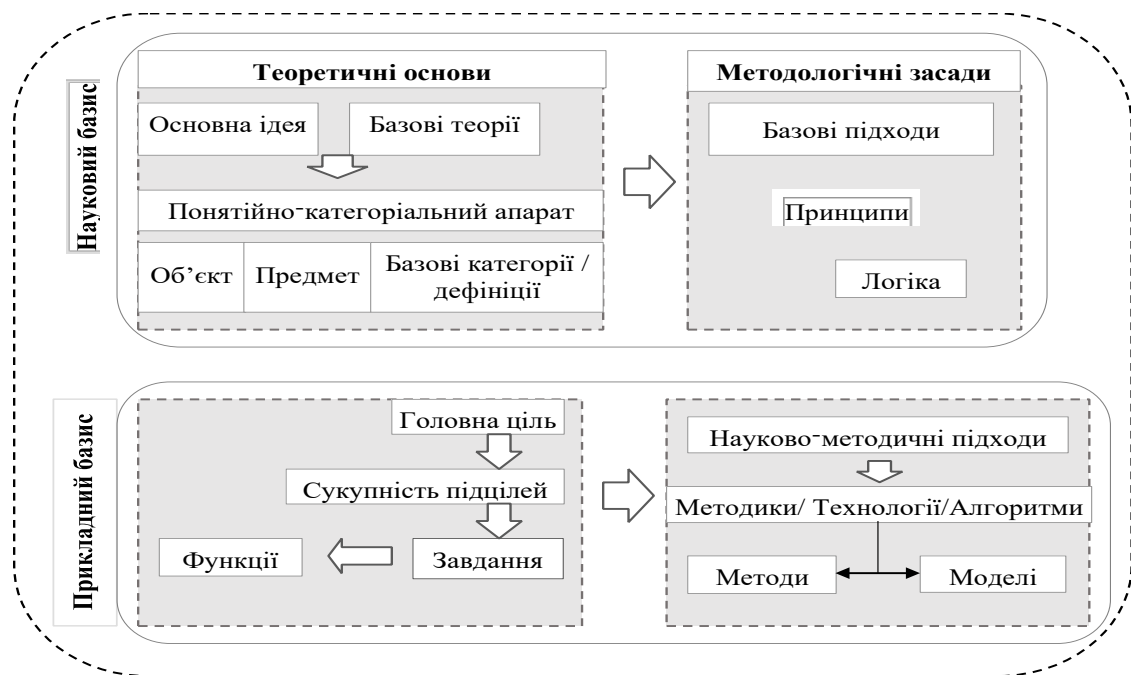


Рисунок 1.2 – Структура концепції формування конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: сформовано автором

Об'єктом системного бачення в межах даної концепції є процес забезпечення конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі на активних стадіях їх життєвого циклу, з урахуванням їх прояву як фактору та як результату. Це забезпечує реалізація головної мети концепції – створення центру формування стійких конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі.

Авторське концептуальне бачення специфіки формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі за сучасних умов передбачає застосування певних базових підходів:

- конкурентна перевага підприємства роздрібної торгівлі – це ексклюзивна цінність торговельної послуги даного підприємства, яка надає йому пріоритетність серед конкурентів завдяки найповнішому задоволенню потреб споживачів на високому якісному рівні, що вимагає пріоритету ціннісно-орієнтованого підходу;

- формування конкурентних переваг відбувається в конкретній ситуації тобто за умов конкретного складу обставин, які впливають на процеси забезпечення переваг в даний момент часу, що потребує застосування ситуаційного підходу;

- комплексна система забезпечення конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі в координатах просторово-часового процесу підвищення конкурентоспроможності складається із взаємопов'язаних підсистем формування та реалізації, що витікає з двоїстого характеру конкурентних переваг і базується на принципах системно-структурованого підходу;

- обов'язкова наявність конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі на активних стадіях їх життєвого циклу сприяє підвищенню конкурентоспроможності шляхом ефекту синергії, що обумовлює необхідність застосування синергетичного підходу;

- конкурентні переваги повинні характеризуватися високою адаптивністю до конкурентного середовища в сучасних умовах, що потребує адаптивного підходу.

Відповідно до визначених підходів обґрунтовано сукупність принципів формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі, яка складається з загально наукових і специфічних.

До загальнонаукових віднесено принципи, які є обов'язковими для будь-якої концепції, а саме:

- наукової обґрунтованості;
- системності;
- адаптивності (кібернетичний).

До сукупності основних специфічних принципів віднесено принципи, які є характерними саме для концепції формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі за сучасних умов з позиції відповідності її теоретичним засадам, гіпотезам і базовим підходам, а саме:

- орієнтації на створення більшої цінності торговельної послуги (для споживача);
- фокусування на сприятливих можливостях, який є головним принципом теорії «сприятливих можливостей» П. Друкера;
- динамічності;
- досяжності та варіативності;
- оптимальності;
- гнучкості;
- перспективності;
- зворотного зв'язку.

В основу запропонованої концепції покладено теорію життєвого циклу, відповідно якій конкурентна перевага проходить наступні активні етапи: народження, виведення на ринок, зростання та зрілість (рисунок 1.3).

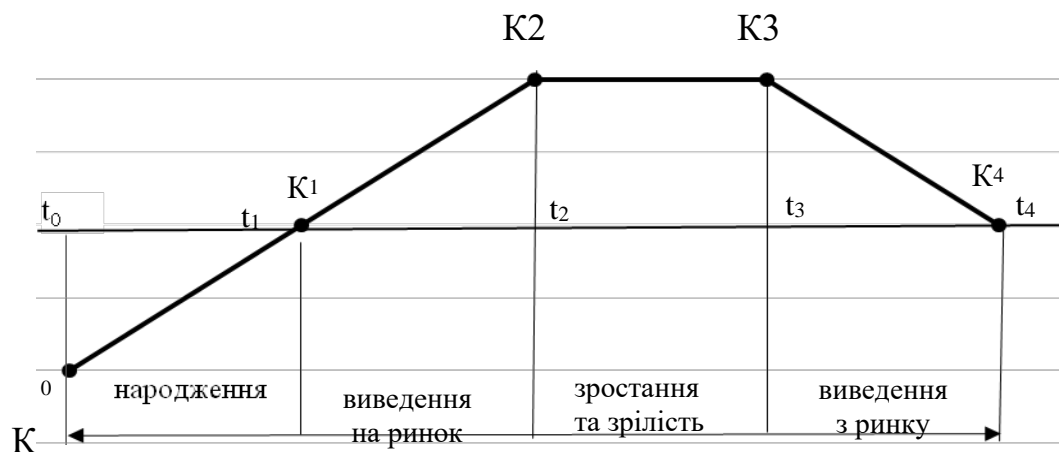


Рисунок 1.3 – Життєвий цикл конкурентної переваги підприємства роздрібною торгівлі

Джерело: запропоновано автором

$T_1 = (t_1 - t_0)$ – стадія народження. Період від ідеї, обґрунтування актуальності конкурентної переваги та можливостей підприємства ритейлу щодо її формування відповідно існуючого конкурентного потенціалу.

$T_2 = (t_2 - t_1)$ – стадія виведення на ринок. Період від виведення на ринок конкурентної переваги до забезпечення високого рівня

конкурентоспроможності підприємства ритейлу завдяки сукупності сформованих конкурентних переваг;

$T_3 = (t_3 - t_2)$ – стадія зростання та зрілості. Період стійкості конкурентної переваги на ринку, протягом якого відбувається утримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства ритейлу;

$T_4 = (t_4 - t_3)$ – стадія виведення з ринку. Конкурентна перевага втрачає свою стійкість, і як наслідок, рівень конкурентоспроможності підприємства ритейлу знижується.

Виходячи з гіпотези, що забезпечення та тривале утримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі є можливим за умов наявності конкурентних переваг на активних стадіях їх життєвого циклу в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства вважається необхідним:

- формування центру стійких конкурентних переваг на кожній з активних стадій;
- забезпечення безперервності процесу формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі [21].

Підсистема формування конкурентних переваг націлена на створення сукупності актуальних конкурентних переваг підприємства ритейлу на основі використання внутрішніх джерел (існуючого конкурентного потенціалу) і зовнішніх (сприятливих чинників зовнішнього середовища). Вона ґрунтується на таких підходах:

- системно-функціональному, що дозволяє виділити окремі елементи системи, які мають різне функціональне навантаження;
- процесному, завдяки якому процес формування проходить усі обов'язкові стадії від генерування ідеї до створення конкурентної переваги у необхідній послідовності;
- ціннісно-орієнтованому, що дає можливість вибрати такі ідеї, які спрямовані на формування цінних для споживача конкурентних переваг.

Підсистема реалізації має забезпечити процес виведення на ринок сформованої в межах центру «формування» сукупності конкурентних переваг тобто досягнення максимального рівня конкурентоспроможності підприємства.

В її основу покладено такі підходи:

- системно-функціональний – для можливості виокремлення окремих елементів системи з різним функціональним навантаженням;
- процесний – для забезпечення послідовності проходження процесу виведення на ринок.

Сформульовані концептуальні положення щодо формування конкурентних переваг підприємствами роздрібною торгівлі описують науковий і прикладний базис, конкретизують зміст, цілі й характер такої діяльності та спрямовані на забезпечення її результативності.

Висновки до першого розділу

Дослідження еволюції економічних теорій з точки зору аналізу основних положень в контексті формування сучасної теорії конкурентних переваг дозволило систематизувати їх з виділенням чотирьох етапів залежно від внеску кожної в розвиток методичного інструментарію, комплексності та предмета дослідження.

Проведене в перебігу розвитку теоретичних наробок з проблем конкурентних переваг і конкурентоспроможності дослідження генезису поняття «конкурентні переваги» виявило неоднозначність підходів щодо його трактування. На основі виявлення таких невід’ємних рис конкурентних переваг, як відповідність певній стадії життєвого циклу та багатозначний характер, а також урахування особливостей роздрібною торгівлі та конкуренції в ній, уточнено поняття конкурентних переваг як фактору та

результату. Конкурентні переваги як фактор – це комплекс умов і параметрів цінності торговельної послуги, що створені в результаті ефективного здійснення торгово-технологічного процесу та застосування інтелектуально-інноваційних компетенцій, впливають на забезпечення конкурентоспроможності в короткостроковому періоді та її підтримання в довгостроковій перспективі шляхом їх удосконалення. Конкурентні переваги як результат – наслідок сукупності дій зі створення відмінних якостей і характеристик, які утворюють цінність торговельної послуги, визначають її пріоритетність серед конкурентів в процесі реалізації та, за рахунок пошуку нових можливостей та адаптації до умов конкурентної боротьби, забезпечують конкурентоспроможність протягом тривалого часу.

Багатозначний характер конкурентних переваг, їх особливості, пов'язані зі специфікою галузі та конкуренції, зумовили необхідність їх класифікації в торгівлі, яку удосконалено шляхом виділення двох напрямів: залежно від змістовного наповнення й особливостей рітейлу.

Сформульовано концептуальні основи формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі, окреслено базові підходи та визначено сукупність загальнонаукових і специфічних принципів. Доведено доцільність віднесення до загальних принципів, які є обов'язковими для будь-якої концепції таких: наукової обґрунтованості, комплексності, адаптивності (кібернетичний), принципи системності (цілісність, структурованість, ієрархічність, взаємозалежність системи та зовнішнього середовища). До сукупності основних специфічних принципів віднесено принципи, які є характерними саме для концепції формування конкурентних переваг рітейлу з позиції відповідності її теоретичним засадам, гіпотезам і базовим підходам: принцип орієнтації на створення більшої цінності торговельної послуги для споживача, принцип фокусування на сприятливих можливостях, динамічності, одно-спрямованості, досяжності, варіативності, оптимальності, гнучкості, перспективності та зворотного зв'язку.

Запропоновано систему центрів стійких конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі шляхом формування комплексної системи забезпечення конкурентних переваг підприємств ритейлу в процесі підвищення конкурентоспроможності. Деталізація цього процесу здійснена шляхом формування сукупності підцілей (забезпечення конкурентних переваг з урахуванням стадії їх життєвого циклу і відповідних завдань для їх досягнення).

Грунтуючись на системно-функціональному, процесному та ціннісно-орієнтованому підходах виокремлено елементи системи центрів стійких конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі – підсистеми їх формування та реалізації.

2 Аналіз забезпечення оцінки ефективності формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі

2.1 Характеристика інформаційного та методичного забезпечення оцінки ефективності формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі

Формування конкурентних переваг підприємствами роздрібно́ї торгівлі є не тільки важливою проблемою суб'єктів цього виду економічної діяльності, а й стратегічним завданням всієї економічної системи України, оскільки торгівля в силу свого місця в економіці впливає на рівень розвитку держави та її конкурентоспроможність.

Основним показником, що характеризує розвиток ритейлу є роздрібний товарооборот. Саме через цей показник виражається суспільне визнання вартості та споживчої вартості частини суспільного продукту.

Тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі на сучасному етапі подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники розвитку економіки і торгівлі України

Показник	2019	2020	2021
1	2	3	4
Номінальний ВВП, млн. грн	1979458	2383182	2983882
- у % до поперед. року	126,3	120,4	125,2
Валова додана вартість торгівлі, млн. грн	273989	318075	409994
- у % до поперед. року	117,2	116,1	128,9
Доходи населення, млн. грн	1735858	2002383	-
- у % до поперед. року	114,4	115,4	-
Витрати та заощадження населення (придбання товарів і послуг), млн. грн	1553757	1824849	-
- у % до поперед. року	118,0	117,5	-
Індекс споживчих цін (грудень до грудня поперед. року), %	143,3	112,4	113,7
Роздрібний товарооборот, млн. грн.	487558,1	555975,4	586330,1
- у % до поперед. року	111,2	114,0	105,5
Індекс фізичного обсягу роздрібною товарообороту, у порівнянних цінах, у % до поперед. року	80,2	104,5	106,0
Кількість об'єктів роздрібною торгівлі підприємств, тис. од.	49,6	49,3	39,3
- у % до поперед. року	100	99,4	79,7
Кількість магазинів роздрібною торгівлі, од.	38481	38439	32662
- у % до поперед. року	99,6	99,9	85,0

Джерело: узагальнено автором за [20]

Роздрібний товарооборот підприємств мав постійну тенденцію до зростання (11-14%) у 2019–2020 роках, та уповільнення до 5,5% у 2021 році. Із падінням реальних доходів населення у 2019 році обсяг роздрібною товарообороту також скоротився.

Незважаючи на позитивні тенденції динаміки фізичного обсягу реалізації товарів, зростання роздрібною товарообороту відбувалось

переважно за рахунок підвищення цін, що не може свідчити про достатню увагу підприємств роздрібно́ї торгівлі до забезпечення та підтримання конкурентоспроможності. Підприємства роздрібно́ї торгівлі, функціонуючи на споживчому ринку, конкурують не тільки на сегменті рітейлу, а й з іншими галузями сфери послуг.

Зміна кількості підприємств роздрібно́ї торгівлі та магазинів за досліджуваний період свідчить про їх постійне скорочення, що має характеризувати зниження конкуренції в галузі. Однак, відзначимо наявність процесів диверсифікації роздрібно́ї торговельної мережі, у результаті чого «стрімко розвивають свою підприємницьку діяльність об'єкти торгівлі, які забезпечують високу якість торгівлі та високу якість обслуговування споживачів» – торговельні мережі [42].

Оцінка конкурентних переваг, на відміну від дослідження господарської діяльності підприємства, має свої специфічні риси і завдання. По-перше, оцінювання конкурентних переваг є вихідним моментом для оцінки конкурентоспроможності й ефективності господарської діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. По-друге, оцінка конкурентних переваг має проводитися систематично, з урахуванням економічного циклу. По-третє, специфіка оцінки конкурентних переваг підприємства викликає необхідність використання низки показників, без аналізу яких не можна обійтися під час загальної оцінки господарської діяльності підприємства.

Під час розробки методичних засад оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі ми базувалися на:

- баченні сутності конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі як фактору та результату;
- положеннях наукового та прикладного базисів концептуальних основ;
- існуючих розробках науковців щодо оцінки конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства через недосконалість

методичного інструментарію оцінки конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі;

- урахуванні галузевої специфіки функціонування підприємств роздрібною торгівлі й особливостей конкурентних переваг у цій сфері діяльності;

- сутності, системному характері оцінки, який передбачає наявність, взаємозв'язок і відповідні співвідношення основних її елементів (суб'єкт, об'єкт, мета, підходи, методи).

Дотримуючись сформульованих положень, надамо систему оцінки ефективності конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі наступним чином (рисунок 2.1).

Оцінка ефективності формування і розвитку конкурентних переваг на стадії формування спрямована на створення сукупності актуальних конкурентних переваг підприємства ритейлу на основі використання внутрішніх джерел (існуючого конкурентного потенціалу) та зовнішніх (сприятливих чинників зовнішнього середовища).

Відповідно, об'єктом оцінки ефективності формування і розвитку конкурентних переваг на стадії їх формування є можливість формування конкурентних переваг виходячи з наявних ресурсів підприємства ритейлу.

Оцінка ефективності формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі передбачає наявність достовірної інформації про стан і результативність їх формування та реалізації, від повноти і обґрунтованості якої залежить об'єктивність результатів. До інформаційного забезпечення оцінки ефективності формування конкурентних переваг висуваються такі вимоги: актуальність); структурованість; відповідність масиву інформації потребам оцінки.

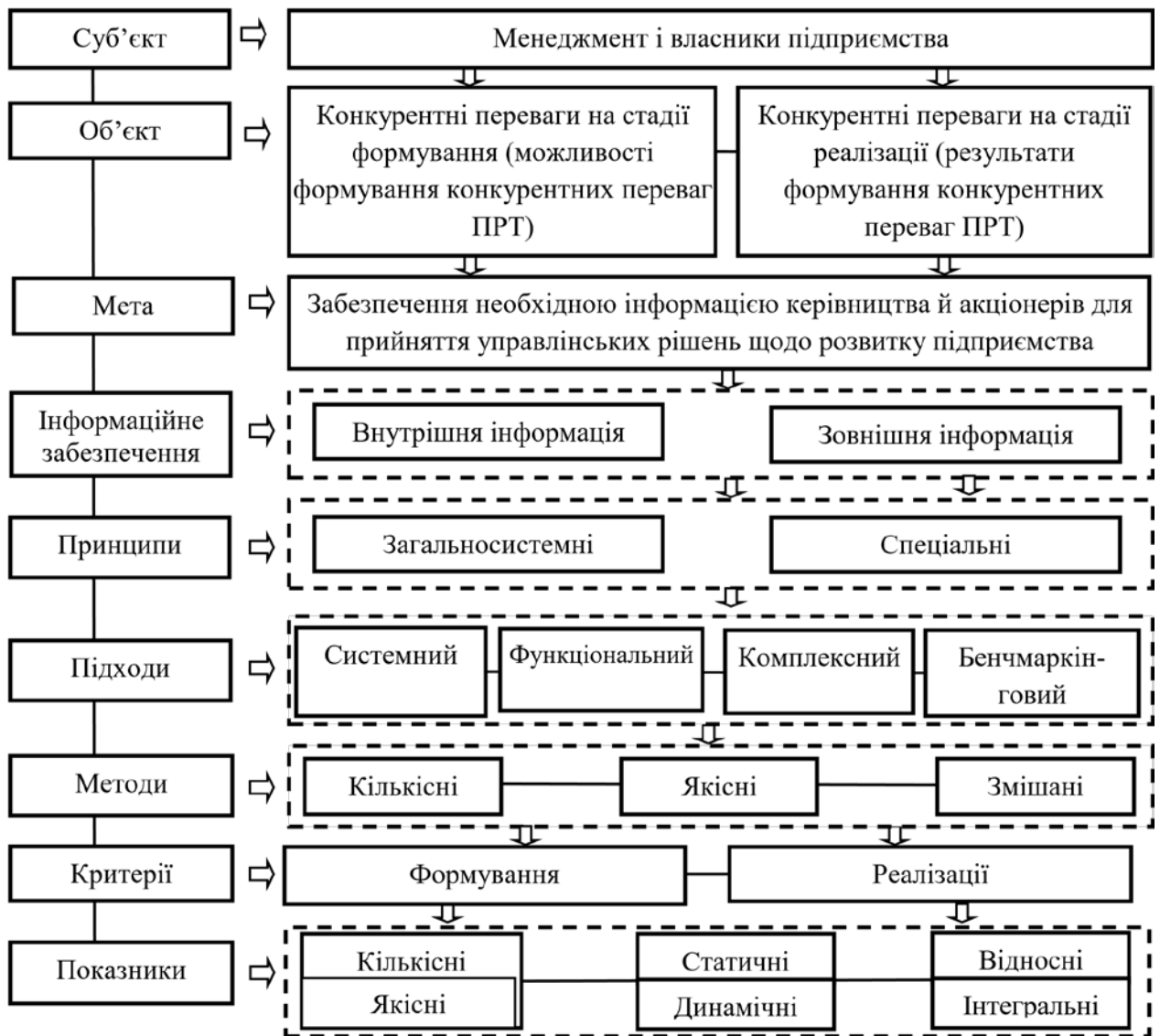


Рисунок 2.1 – Система оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: запропоновано автором

У складі інформації для оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі можна виділити:

- внутрішню інформацію підприємств ритейлу (дані бухгалтерського, оперативного-технічного й управлінського обліку тощо);
- відомості, що публікуються самим підприємствами і є доступними для ознайомлення (фінансова звітність господарюючого суб'єкта, річні звіти, статистичні звіти, проспекти фірм, виставкові й ярмаркові каталоги тощо);

- результати аналітичних оглядів і досліджень, виконаних спеціалізованими сторонніми організаціями;
- інші джерела інформації (статистична, нормативно-довідкова, ринкова інформація).

Методологія проведення економічного аналізу передбачає використання низки таких основних принципів, як: науковість, системність, комплексність, об'єктивність, адекватність, достовірність, конкретність, дієвість, оперативність, демократизм тощо [15].

У результаті аналізу існуючих підходів до виділення принципів оцінки економічних систем і конкурентоспроможності та урахування специфіки конкурентних переваг підприємств ритейлу [6; 15; 69] та маючи на меті визначення принципів оцінки, що найбільш відповідають цілям оцінювання ефективності формування конкурентних переваг, здійснено їх групування.

Виокремлено наступні групи принципів:

- загальносистемні – властиві будь-якій системі оцінки (адекватність, системність, комплексність, дієвість, результативність, ієрархічність);
- спеціальні – властиві оцінці ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі, що базуються на відповідних підходах до її здійснення (протилежність цілей і засобів, багатокритеріальна оптимальність, відносність, безперервність, урахування стадії життєвого циклу конкурентних переваг та специфіки галузі).

Теоретико-методичною базою оцінки ефективності формування конкурентних переваг є загальноприйняті підходи та методи оцінювання економічних об'єктів. На сьогоднішній день на практиці розроблено й застосовується різноманітний методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. Натомість серед фахівців відсутня єдина точка зору про підходи та методи оцінки, якими можна було б охарактеризувати стан формування конкурентних переваг підприємств ритейлу.

Необхідною передумовою проведення оцінки ефективності формування конкурентних переваг є розробка якісних характеристик даного процесу в підприємстві роздрібно́ї торгівлі, якими є система синтетичних та аналітичних показників. Кожен показник має свій сенс і значення для оцінювання певного явища або процесу, який передбачає комплексне системне використання. Усі показники, що використовуються під час оцінки конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі, є взаємопов'язаними і взаємообумовленими, що впливає з існуючих зв'язків між економічними явищами, які вони описують. В оцінці конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі використовуються статичні і динамічні, кількісні й якісні; узагальнюючі, часткові і допоміжні; факторні і результативні; нормативні, планові, облікові, звітні, аналітичні, тощо.

У сучасних умовах розвитку конкурентних відносин кожен вид економічної діяльності має власну специфіку і набір особливостей, які кардинально відрізняють його від інших видів діяльності. Таким чином, для того, щоб дати оцінку якомусь явищу або процесу необхідно сформуванати певну систему критеріїв і показників, використання якої дозволить отримати результати, які в подальшому можуть вважатися максимально достовірними, об'єктивними і застосовними у практиці прийняття управлінських рішень щодо даного явища або процесу в аспекті конкретного виду економічної діяльності з позиції досягнення найбільшого позитивного ефекту.

З урахуванням мети й об'єктів оцінювання конкурентних переваг підприємства роздрібно́ї торгівлі в якості часткових критеріїв обрано для: оцінки конкурентних переваг на стадії формування – забезпеченість та відповідність; оцінки конкурентних переваг на стадії реалізації – результативність.

Критерій забезпеченості характеризує забезпеченість підприємства роздрібно́ї торгівлі усіма видами ресурсів (фінансовими, матеріальними, трудовими, просторовими, інвестиційними та ін.) для формування

конкретних переваг, а критерій відповідності – рівень забезпеченості підприємства роздрібною торгівлі кожним видом ресурсу в порівнянні з конкурентами. Критерій результативності характеризує ефективність формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі.

Наведене бачення процесу оцінки та сформованої системи оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі втілюється в пропонованому методичному підході, який передбачає послідовну реалізацію трьох етапів: інформаційно-аналітичного, дослідницького, інтерпретаційного.

Метою інформаційно-аналітичного є формування інформаційної бази у вигляді необхідного обсягу внутрішніх і зовнішніх даних про об'єкт оцінки, повнота і обґрунтованість яких визначає об'єктивність отриманих результатів і наданих рекомендацій.

Метою дослідницького етапу є проведення оцінки конкурентних переваг на стадіях формування та реалізації. На другому етапі передбачено розрахунок індивідуальних та узагальнюючих показників, які дозволяють оцінити: забезпеченість конкурентних переваг підприємства ритейлу товарними, трудовими ресурсами, капіталом, здібностями торговельного персоналу, компетентностями менеджменту та рівень її відповідності існуючим конкурентним перевагам у стратегічній групі; результативність реалізації сформованих підприємством конкурентних переваг; результативність формування конкурентних переваг підприємством роздрібною торгівлі.

Інтерпретаційний етап. За результатами дослідження, розрахованих показників і проведеного порівняння формуються конкретні висновки про стан ефективності формування та розвитку конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі, визначаються чинники впливу й обґрунтовуються напрямки управлінських дій, які забезпечать позитивні зрушення і сприятимуть розвитку підприємства ритейлу з урахуванням

визначеної стратегії в контексті управління формуванням актуальних конкурентних переваг відповідно до розробленої концепції.

Реалізація методичного підходу до оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі стає можливою за наявності адекватної цілям і критеріям оцінювання системи показників.

2.2. Особливості системи оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі

Для розвитку підприємства роздрібною торгівлі вимушені удосконалювати свої управлінські здібності і формувати систему оцінки ефективності формування конкурентних переваг, що вимагає вдумливого комплексного підходу та враховує сучасні тенденції й особливості розвитку роздрібною торгівлі.

Управлінські функції на підприємстві, такі як планування, аналіз, контроль, регулювання здійснюються раціонально і в повній мірі завдяки наявності відпрацьованій системі показників, які відображають всі фази трансформацій конкурентних переваг підприємства.

Така система показників має бути логічно побудованою, надавати повну і достовірну інформацію, а також включати мінімальну кількість показників [82]. Важливою умовою також є відкритість такої системи показників для можливих її коригувань у майбутньому.

Сформована система оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі має відповідати низці специфічних вимог:

- комплексність і багатокритеріальність, що забезпечить оцінку за стадіями формування та реалізації і показниками, що відповідають ряду критеріїв;

- дослідження підприємства й основних конкурентів у статичі та в динаміці;
- має містити кількісні і якісні показники.

Виходячи з наведених вимог розроблено комплексну багатокритеріальну систему оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі, яка являє собою сукупність визначених критеріїв оцінки внутрішніх можливостей підприємства та відповідних підсистем якісних і кількісних показників оцінки.

З метою порівняння з конкурентами розрахунків відповідних показників запропоновано здійснювати відносно такого порівняно незмінного показника як торгова площа підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу необхідно постійно впроваджувати нові технології, що, у свою чергу, підвищує вимоги до кваліфікації співробітників, причому на всіх напрямках роботи.

Таблиця 2.2 – Показники оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі за критерієм забезпеченості

Показник оцінки	Методика розрахунку	Економічний зміст
1	2	3
ZP_i – показник забезпеченості i -м видом ресурсу ПРТ	$ZP_i = \frac{P_i}{S_T},$ де i -й вид ресурсу; S_T – торговельна площа підприємства роздрібно́ї торгівлі	кількісний відносний статичний показник, який показує існуючу наявність i -го виду ресурсу в розрахунку на 1 м ² торговельної площі підприємства
$RЗП$ – рівень здібностей торговельного персоналу ПРТ	$RЗП = \frac{(\sum_{j=1}^m B_j)}{m},$ де B – кількість балів, виставлених j -м експертом; m – кількість експертів (шкала від 1 до 5)	якісний абсолютний показник, що характеризує рівень здібностей персоналу даного підприємства

Кінець таблиці 2.2

1	2	3
РКМ – рівень компетентності менеджменту ПРТ	$PKM = \frac{(\sum_{j=1}^m B_j)}{m},$ де Б – кількість балів, виставлених <i>j</i> -м експертом; <i>m</i> – кількість експертів (шкала від 1 до 5)	якісний абсолютний показник, що характеризує компетентності менеджменту ПРТ

Джерело: сформовано автором

Визначення рівня здібностей торговельного персоналу пропонуємо здійснювати бальним методом. Для характеристики торговельних працівників кількісній оцінці підлягає їх професійно-кваліфікаційний рівень і ділові якості, що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

Кожна оцінка здібностей торговельного персоналу має п'ять ступенів прояву й оцінюється в балах: низький ступінь – 1; нижче за середній – 2; середній – 3; вище середнього ступеня – 4; високий – 5 балів.

Оцінка всієї сукупності здібностей торговельного персоналу (РЗП) визначається сумою оцінок рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості. Методика узагальнюючої оцінки здібностей торговельного персоналу, що підлягає дослідженню, передбачає розрахунок сукупного показника статистичним методом на базі окремих показників бальної оцінки (наявність у персоналу спеціальної освіти (СО), підвищення кваліфікації різних типів персоналу за період дослідження (ПК), досвід роботи персоналу в торгівлі (ДР), організація мотивації персоналу в підприємстві роздрібної торгівлі (МП), ділові якості (ДЯ) персоналу підприємств роздрібної торгівлі) за формулою:

$$PЗП = (\beta_1 \times СО + \beta_2 \times ПК + \beta_3 \times ДР + \beta_4 \times МП + \beta_5 \times ДЯ) / \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5, (2.1)$$

де РЗП – узагальнюючий показник здібностей торговельного персоналу підприємства роздрібної торгівлі;

β – коефіцієнт значущості відповідних показників.

Коефіцієнт значущості показників пропонується прийняти на рівні $\beta = 0,20$ для усіх характеристик здібностей, оскільки з нашої точки зору обрані показники є однаково важливими з позиції дослідження конкурентних переваг в підприємстві ритейлу.

Оцінка всієї сукупності компетентностей менеджерів (РКМ) аналогічно визначається сумою оцінок рівнів ознак із урахуванням їх питомої значущості за формулою:

$$PKM = (\beta_1 \times OK + \beta_2 \times LK + \beta_3 \times UK + \beta_4 \times IK + \beta_5 \times TK) / \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5, (2.2)$$

де PKM – узагальнюючий показник компетентностей менеджменту підприємства роздрібної торгівлі;

OK – особисті компетентності менеджменту;

LK – лідерські компетентності менеджменту;

UK – управлінські компетентності менеджменту;

IK – інноваційні компетентності менеджменту;

TK – технічні компетентності менеджменту;

β – коефіцієнт значущості відповідних показників.

Коефіцієнт значущості ознак компетентностей також пропонується прийняти на рівні $\beta = 0,20$ для усіх характеристик.

Показники за критерієм «відповідність» відбивають стан забезпеченості ресурсами, здібностей персоналу та компетентностей менеджменту кожного підприємства роздрібної торгівлі відносно конкурентів.

Алгоритм розрахунку та економічний зміст показників за критерієм забезпеченості наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі за критерієм забезпеченості

Показник оцінки	Методика розрахунку	Економічний зміст
<i>ВЗРi</i> – показник відповідності забезпеченості <i>i-м</i> видом ресурсу ПРТ	$ВЗРi = KЗРi / KЗРi \max ,$ де <i>KЗРi</i> , <i>KЗРi max</i> – коефіцієнт забезпеченості <i>i-м</i> видом ресурсу ПРТ та максимальний за стратегічною групою	Показує рівень наявності <i>i-го</i> виду ресурсі ПРТ відносно конкурентів
<i>ВРЗП</i> – показник відповідності рівню здібностей торговельного персоналу	$ВРЗП = РЗП / РЗП\max ,$ де <i>РЗП</i> , <i>РЗПmax</i> – рівень здібностей торговельного персоналу ПРТ та максимальний за стратегічною групою	Показує рівень здібностей персоналу ПРТ відносно конкурентів
<i>ВРKM</i> – показник відповідності рівня компетентності менеджменту ПРТ	$ВРKM = РКМ / РКМ\max ,$ де <i>РKM</i> , <i>РKMmax</i> – рівень компетентності менеджменту ПРТ та максимальний за стратегічною групою	Показує рівень компетентності менеджменту ПРТ відносно конкурентів

Показники відповідності для конкретного підприємства роздрібної торгівлі визначаються шляхом порівняння його даних із максимальними даними за конкурентною групою підприємств ритейлу. Шкала рівня відповідності конкурентних переваг підприємств ритейлу сформованим на ринку конкурентами наведена в таблиці 2.4.

Якщо $P_{ВЗРi} / P_{ВРЗП} / P_{ВРKM} < 0,5$, тобто наявні ресурси / здібності / компетенції підприємства роздрібної торгівлі за певними кількісними / якісними параметрами нижчі за середнє значення за конкурентною групою підприємств ритейлу, то підприємство роздрібної торгівлі не має конкурентних переваг за певним напрямком.

Система показників оцінки ефективності формування конкурентних переваг на стадії реалізації має містити показники, які характеризують результативність реалізації сукупності сформованих конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.4 – Шкала рівня відповідності конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі

Рівень відповідності нижче середнього	Середній рівень відповідності	Рівень відповідності вище середнього	Максимальний рівень відповідності
[0 – 0,5[[0,5]]0,5 – 1[[1]

Джерело: запропоновано автором

Для оцінки конкурентних переваг за критерієм результативності запропоновано систему показників, наведену в додатку Б.

Для обґрунтування доцільності використання окремих показників, застосовано метод статистичного аналізу варіаційних рядів результатів опитування експертів [6, с. 21–24]. Перевагою цього методу є простота його використання під час обробки інформації, наочність результатів і відсутність необхідності узгодження єдності думок експертів. Опитування експертів проводилось методом анкетування (Додаток В.1 – В.5)

Результат реалізації сформованих конкурентних переваг відображається за допомогою сукупності показників оцінки ефективності формування конкурентних переваг на стадії реалізації (додаток В, табл. В.1).

Позначимо через N_i напрями формування конкурентних переваг, звідси n_1 – це максимальна кількість реалізованих конкурентних переваг у межах напрямку сформованих конкурентних переваг N_1 , n_2 – максимальна кількість реалізованих конкурентних переваг у межах напрямку сформованих конкурентних переваг N_2 , n_3 – максимальна кількість реалізованих конкурентних переваг у межах напрямку сформованих конкурентних переваг N_3 , n_4 – максимальна кількість реалізованих конкурентних переваг у межах напрямку сформованих конкурентних переваг N_4 , n_5 – максимальна кількість реалізованих конкурентних переваг у межах напрямку сформованих конкурентних переваг N_5 .

Відповідність початково сформованих конкурентних переваг і тих з них, які мають бути реалізовані, наведено на рисунку 2.2 та в додатку Г.

Обґрунтування відповідності здійснено спираючись на сутність сформованих і реалізованих конкурентних переваг та галузевих особливостей роздрібної торгівлі.

Дану відповідність можна записати у вигляді:

$$N_1 = \{K_1, K_2, K_4, K_{12}\}, N_2 = \{K_{15}, K_{17}\}, N_3 = \{K_8, K_9, K_{10}, K_{11}, K_{12}\} \\ N_4 = \{K_4, K_7, K_{14}, K_{15}\}, N_5 = \{K_3, K_5, K_6, K_{13}, K_{14}, K_{16}, K_{17}\}.$$

Як видно, напрями реалізації конкурентних переваг можуть відповідати різним напрямам формування конкурентних переваг.

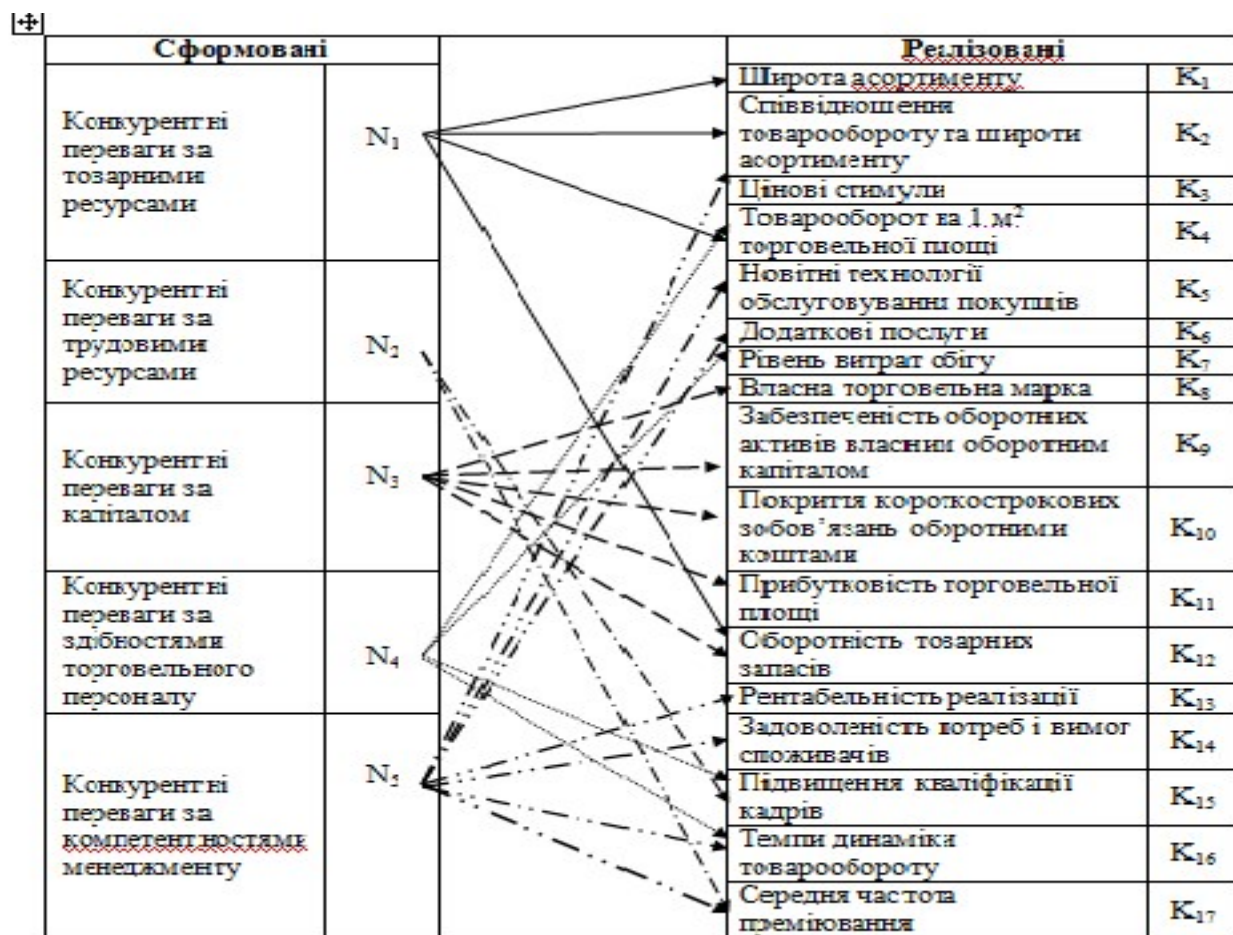


Рисунок 2.2 – Відповідність напрямів сформованих і реалізованих конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: сформовано автором

Математично цю відповідність можна записати у вигляді наступної матриці (таблиця 2.5), рядки якої відповідають напрямам сформованих підприємством роздрібною торгівлі конкурентних переваг (N_1, N_2, N_3, N_4, N_5), а стовпці – напрямам реалізованих конкурентних переваг ($K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6, K_7, K_8, K_9, K_{10}, K_{11}, K_{12}, K_{13}, K_{14}, K_{15}, K_{16}, K_{17}$).

Таблиця 2.5 – Матриця співвідношення напрямків сформованих і реалізованих підприємством роздрібною торгівлі конкурентних переваг, де 1 – наявна конкурентна перевага за відповідним напрямком формування, 0 – її відсутність.

$\begin{matrix} K \\ N \end{matrix}$	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8	K_9	K_{10}	K_{11}	K_{12}	K_{13}	K_{14}	K_{15}	K_{16}	K_{17}
N_1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
N_2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
N_3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
N_4	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
N_5	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0

Отже максимальна (планова) кількість напрямів реалізації сформованих конкурентних переваг N_1 дорівнює 4 одиницям ($n_1^{\text{план}} = 4$), максимальна кількість напрямів реалізації сформованих конкурентних переваг N_2 дорівнює 2 одиницям ($n_2^{\text{план}} = 2$), максимальна кількість напрямів реалізації сформованих конкурентних переваг N_3 дорівнює 5 одиницям ($n_3^{\text{план}} = 5$), максимальна кількість напрямів реалізації сформованих конкурентних переваг N_4 дорівнює 4 одиницям ($n_4^{\text{план}} = 4$), максимальна кількість напрямів реалізації сформованих конкурентних переваг N_5 дорівнює 6 одиницям ($n_5^{\text{план}} = 6$). Відповідно позначення $n_i^{\text{факт}}$ відповідатиме кількості фактично реалізованих конкурентних переваг за відповідним

напрямом їх формування N_i . Фактична кількість реалізованих конкурентних переваг може дорівнювати або бути меншою за n_i план.

Оцінка результативності формування конкурентних переваг здійснюється шляхом порівняння максимальної кількості сформованих конкурентних переваг ($n_i^{\text{план}}$) за кожним напрямом формування N_i із кількістю напрямів відповідних їм фактично реалізованих конкурентних переваг ($n_i^{\text{факт}}$). Відзначимо, що порівняння відбувається як за кожним напрямом формування, так і в цілому за всією сукупністю сформованих підприємством роздрібною торгівлі конкурентних переваг.

2.3. Оцінювання ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі

Для практичної реалізації та апробації представленого методичного підходу до дослідження наявних конкурентних переваг було обрано стратегічну групу з 10 підприємств роздрібною торгівлі (Додаток Д), які входять до регіональних торговельних мереж і реалізують переважно продовольчі товари.

Підприємства роздрібною торгівлі, що функціонують на споживчому ринку України, відрізняються одне від одного за різними ознаками – форматами, обсягами діяльності, асортиментом, охопленням споживчого ринку тощо, – це важливі характеристики, які дають можливість уточнити коло конкурентів.

Початковим етапом застосування науково-методичного підходу до оцінки конкурентних переваг є збір, обробка та систематизація даних у відповідності до сформованої системи показників. У якості джерел інформації виступають дані статистичної, бухгалтерської внутрішньої

звітності та вибіркового обстеження підприємств роздрібною торгівлі стратегічної групи (додаток Д, таблиця Д.1).

Для оцінки конкурентних переваг на стадії формування обчислено показники забезпеченості підприємств товарними, трудовими ресурсами та капіталом, а також визначено рівні здібностей персоналу та компетентностей менеджменту (додаток Д, табл. Д.2–Д.4).

За результатами можна відзначити суттєве варіювання показників забезпеченості всіма видами ресурсів як за суб'єктами торговельної діяльності, так і у часі. Відмінними є й тенденції динаміки, які характеризують або зростання показників забезпеченості, або зниження, або зміну векторів розвитку. Розрахунок рівнів здібностей персоналу та компетентностей показав достатньо високу кваліфікацію працівників у підприємствах стратегічної групи, які мають значення відповідних показників вищі за середнє (максимальна оцінка за запропонованою шкалою – 5 балів). Проте жодне з досліджуваних підприємств не відповідає максимальним вимогам до цих характеристик.

Оцінка конкурентних переваг за критерієм відповідності свідчить, що забезпеченість товарними ресурсами та капіталом є найкращою у підприємства №6, її відповідність дорівнює максимальному значенню протягом усього періоду дослідження, тобто дане підприємство може формувати і реалізовувати конкурентні переваги за визначеними напрямками оцінки найкраще за конкурентів.

При цьому жодне підприємство зі стратегічної групи не мало рівень забезпеченості товарними ресурсами вище за середній та середній, тобто забезпеченість всіх інших підприємств товарними ресурсами була заниженою.

Максимальний рівень відповідності забезпеченості трудовими ресурсами в 2019–2021 роках мало підприємство №1; вищий за середній рівень забезпеченості мали підприємства №5 і №6, що дозволяє позитивно оцінювати формування ними конкурентних переваг за даним напрямком, незважаючи на коливання значення показника протягом періоду

дослідження. Забезпеченість інших підприємств трудовими ресурсами була нижчою за середнє значення; при цьому у супермаркетів №№ 3, 4, 7–9 динаміка показника була від’ємною.

Відповідність забезпеченості капіталом у 2019–2020 роках вище середнього рівня (із тенденцією до зниження) мало лише підприємство № 4 (у 2021 році забезпеченість капіталом досягла середнього рівня в 0,5 пунктів); забезпеченість підприємств №№ 1, 3, 5, 7–10 капіталом була нижче за середню, що негативно характеризує формування ними конкурентних переваг на основі забезпеченості капіталом.

Щодо формування конкурентних переваг за рахунок здібностей персоналу, то лідером за цим напрямом у 2019 та 2021 роках було підприємство №2 (коефіцієнт відповідності дорівнює 1,0). У 2020 році рівень здібностей персоналу цього підприємства є наближеним до максимального (0,99).

У додатку Е, таблиця Е.1 подано значення показників, з якої видно, що сформовані конкурентні переваги більшості досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі не відповідають основним конкурентам на ринку, оскільки їх забезпеченість наявними ресурсами є нижчою за середнє значення за конкурентною групою підприємств ритейлу.

Показники для оцінки конкурентних переваг підприємств стратегічної групи на стадії реалізації за окресленими проєкціями наведено в додатку Є.

З таблиці Є.1 Додатку Є, найбільш широкий асортимент мають підприємства роздрібної торгівлі №№ 2–4, 10 (що визначає їх як більш конкурентоспроможні за цим напрямом за інші); найменш широкий – підприємства №5 і №6.

Дієвим способом адаптації цінової політики до короткострокових змін умов конкуренції та споживчого попиту є застосування цінових стимулів – короткострокових знижок, що пропонуються з метою спонукати споживачів купити товари. Найбільший комплекс цінових стимулів покупцям надають торговельні підприємства №№ 1, 3, 4 (по чотири різновиди), що позитивно

характеризує їх конкурентні переваги з позиції розробки оптимальної цінової політики. Найменшу кількість цінових стимулів використовували підприємства №№ 5, 7.

Однією з сутнісних характеристик конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі та джерел їх формування, виходячи з авторського бачення, є ефективність здійснення торгово-технологічного процесу. Оцінку реалізованих конкурентних переваг за рахунок ефективності основних бізнес-процесів проведено на основі товарообороту на 1 м² торговельної площі.

Найбільше значення показника товарообороту на 1 м² торговельної площі протягом усього періоду дослідження мало підприємство роздрібної торгівлі №6 (177,9 тис. грн. на 1 м² торговельної площі у 2021 році), найменшу віддачу отримали підприємства № 8 і №10 (50,1 та 48,2 тис. грн у 2020 році). Зростаюча динаміка цього показника спостерігається в підприємствах ритейлу №№ 1–3, 5–10, що позитивно характеризує діяльність супермаркетів у цьому напрямі.

Позитивно характеризує конкурентні переваги на стадії реалізації впровадження новітніх технологій обслуговування покупців. Найбільш активними за цим напрямом були підприємства №№ 3, 4–10. Менше за інших орієнтуються на інновації як джерело конкурентних переваг підприємство №5.

Рівень витрат обігу є одним з показників, за допомогою якого можна отримати уявлення про ефективність діяльності з надання торговельних послуг та оцінити формування конкурентних переваг за рахунок зниження витрат. Найменший рівень витрат мало підприємство №9 (6,1% у 2019 році), однак впродовж досліджуваного періоду його значення зросло до 8,2%. Негативну динаміку зростання рівня витрат обігу продемонстрували також підприємства №№1, 4–9. Найвищий рівень витрат обігу порівняно з іншими підприємствами конкурентної групи в 2019 році мало підприємство

роздрібної торгівлі № 3 (23,2%), проте величина цього показника у 2020–2021 роках зменшилася і досягла 17,9% (найбільше значення у 2021 році).

У процесі оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств ритейлу в частині порівняльної оцінки можуть застосовуватися різні методи і прийоми. Одним із найбільш поширених є метод відстаней, який передбачає як визначення позиції кожного підприємства у певній сукупності з конкретного напрямку формування та реалізації конкурентних переваг, так і узагальнюючого показника оцінки реалізації конкурентних переваг за кожною проекцією. Основою методу відстаней є вимірювання близькості аналізованих об'єктів за порівняльними показниками до об'єкта-еталона, тобто його сутність зводиться до визначення відстані оцінюваних підприємств до підприємства-еталона [23].

Використання даного методу здійснюється за такими етапами:

- формування матриці вихідних даних показників, обраних для аналізу;
- формування матриці стандартизованих коефіцієнтів. За елементи стандартизованої матриці може використовуватися відношення фактичного індикатора до еталонного (нормативного), тобто

$$x_{ij} = a_{ij} / a_{\max} , \quad (2.3)$$

де x_{ij} - стандартизований коефіцієнт;

a_{ij} – показник фактичний;

a_{\max} – еталоне (нормативне) значення показника.

- розрахунок узагальнюючого показника R та рейтингова оцінка підприємств роздрібної торгівлі за його значенням. Узагальнюючий показник може розраховуватися з урахуванням вагових коефіцієнтів, які визначаються експертним шляхом, також за його основу може бути взята евклідова відстань [75]

$$R = [\sum(1 - x_{ij})^2]^{0,5} \quad (2.4)$$

Чим ближчим є значення показника R до 0, тим вищим є рівень ефективності формування конкурентних переваг підприємства рітейлу на стадії реалізації.

В якості системи показників a_{ij} використано значення показників оцінки ефективності формування конкурентних переваг на стадії реалізації за визначеними проекціями (Додаток Є таблиці Є.1– Є.3).

Результати свідчать, що жодне з підприємств не мало максимального значення за всіма показниками. Лідерами за показниками: широти асортименту є підприємства №№4, 3, 10; співвідношення товарообороту та широти асортименту – №№6, 1; ефективності використання торговельної площі – №№6, 5, 1; цінових стимулів – №№3, 4, 1; новітніх технологій – №№10, 2-4, 6; додаткових послуг – №№4, 10; витратоємності – №№10, 7.

Результати дослідження конкурентних переваг на стадії реалізації за проекцією «Фінанси» узагальнені в (Додаток Є, таблиця Є.2).

З позиції забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності конкурентними перевагами у 2019 році становище усіх підприємств стратегічної групи, за винятком №4, можна оцінити як позитивне.

У 2020–2021 роках підприємства №№2 і 9, а у 2021 році і підприємство №3 втратили спроможність фінансувати свої оборотні активи за рахунок власних коштів.

Оборотність товарних запасів є показником ділової активності, який свідчить про ефективність управління запасами в компанії. Ефективна політика управління запасами означає, що їх поточний рівень забезпечує безперебійність процесу реалізації товарів, при цьому на фінансування запасів відволікається мінімальний обсяг фінансових ресурсів. Збільшення кількості оборотів запасів у підприємствах роздрібною торгівлі №№ 1, 3–5 у цілому позитивно характеризує актуальні конкурентні переваги цих

підприємств за рахунок отримання додаткового прибутку завдяки вивільненню коштів з обороту. Прискорення оборотності товарних запасів відбувалося в ритейлерів №№ 1, 3, 5 – за рахунок більших темпів зростання запасів у порівнянні з темпами збільшення собівартості; ритейлера № 4 – за рахунок зростання товарних запасів при одночасному зменшенні величини собівартості реалізації. Окремо відзначимо надто низьку швидкість обороту підприємства №9 у 2021 році – лише 5,8 оборотів за рік, що може свідчити про проблеми в операційній діяльності та негативно позначатися на формуванні конкурентних переваг за цим напрямом.

Результати дослідження конкурентних переваг на стадії реалізації за проєкціями «споживачі», «навчання та розвиток» та «конкуренти» наведено в додатку Є, таблиця Є.3.

Оцінці конкурентних переваг за показником задоволеності потреб і вимог споживачів передувало анкетування покупців підприємств, які увійшли до стратегічної групи, шляхом відповіді на запитання «Чи задовольняє Ваші потреби та вимоги підприємство N ?». Відповідно, в анкеті необхідно було обрати дві відповіді: «так» чи «ні».

Найбільший відсоток задоволення вимог споживачів відзначається по підприємствах № 4 та №№3, 10 (86% та 81% відповідно в 2021 році), найменший відсоток – у підприємства №5 (71% у 2021 році). Добру динаміку задоволеності демонструють підприємства №№ 1, 2-4, 6, 8, 10, що позитивно характеризує їх діяльність зі створення цінності для споживачів.

Значення коефіцієнта кваліфікації кадрів демонструють певну подібність у підприємств конкурентної групи і є досить низькими (2–8% працівників, які пройшли кваліфікацію від усієї чисельності персоналу підприємства роздрібної торгівлі). Найбільше значення у 2021 році спостерігалось у підприємства №4 (0,08 пунктів), а найнижче – у №6 (0,03 пункти). Позитивну динаміку показника демонструють підприємства ритейлу №№ 2–4, 6, 7, 9, 10; залишилося без змін значення показника – у №№ 1, 8.

Останньою складовою оцінки наявних конкурентних переваг на стадії реалізації є аналіз за проекцією «конкуренти». Як видно з таблиці Є.3, темпи змінення товарообороту за досліджуваний період по всіх підприємствах стратегічної групи (за винятком ритейлера №4 у 2019 році) характеризується позитивною динамікою. Найвищі значення у таких суб'єктів господарювання: у 2019 році – №1, у 2020–2021 роках – №10.

За проекцією «навчання та розвиток» стандартизований коефіцієнт ефективності реалізації конкурентних переваг за напрямом підвищення кваліфікації кадрів відповідав встановленим вимогам у 2019–2021 роках тільки у підприємства №4 і мав у 2021 році близьке значення у ритейлера №3. Усі інші представники стратегічної групи не приділяють належної уваги питанням підвищення рівня кваліфікації власного персоналу.

Результати розрахунку узагальнюючого показника R реалізації конкурентних переваг підприємствами роздрібною торгівлі стратегічної групи за основними проекціями наведено у Додатку Є, таблиця Є.4.

Найбільш ефективно реалізовувало конкурентні переваги за проекцією «Внутрішні бізнес-процеси» протягом усього періоду дослідження підприємство ритейлу №4, яке отримало перше місце в рейтингу за результатами аналізу методом відстаней; найменш ефективно реалізовувало конкурентні переваги підприємство роздрібною торгівлі №7.

За проекцією «Фінанси» ефективним з позиції реалізації конкурентних переваг визначено підприємство №6; а найменш ефективним – у 2019 році підприємство №10, а у 2020–2021 роках – не реалізовувало свої можливості підприємство №3, яке за сукупністю показників цієї проекції змістилося в рейтингу з 9 місця до 10. З огляду на задоволення вимог споживачів стабільно ефективно реалізовувало конкурентні переваги в порівнянні з іншими ритейлерами торговельне підприємство №4, а найгірше – №5. Діяльність з підвищення кваліфікації та стимулювання персоналу найбільш ефективним чином сприяло реалізації конкурентних переваг в підприємстві №4, передостанні й останні місця посідають підприємства №№6, 7; суттєве

погіршення позицій протягом 2019–2021 років спостерігається в супермаркеті №5. Що стосується проєкції конкуренти, то у 2019–2020 роках перше місце в рейтингу посідало підприємство №2, проте у 2021 році воно отримало 7 місце за результатами узагальнюючої оцінки. Натомість підприємство №10 поступово збільшило свої можливості щодо забезпечення конкурентоспроможності на ринку, посівши в 2021 році перше місце. Найнижчий рівень ефективності реалізації конкурентних переваг за даною проєкцією у 2019 році спостерігався у підприємства №9, у 2020 році – №4 (яке у наступному році випередило конкурентів, посівши 4 місце), у 2021 році – у №7.

За результатами розрахунку узагальнюючого показника в цілому на стадії реалізації підприємством роздрібною торгівлі з найбільш міцною конкурентною позицією визнано підприємство № 6, яке посіло перше місце в рейтингу.

Підприємствами, які вкрай неефективно використовували сформовані конкурентні переваги в різні роки були: №10 (у 2019 році), № 9 (у 2020 році), №3 (у 2021 році); при цьому першим двом вдалося покращити свій рейтинг за період дослідження, а останньому – погіршити.

2–4 місця в рейтингу стабільно посідали підприємства №№1, 2, 4; покращили свої позиції №№ 5, 7, 10, що позитивно оцінюється з позиції ефективності реалізації конкурентних переваг за різними напрямками їх формування.

Оцінка результативності формування і розвитку конкурентних переваг здійснена за даними підприємств №1 та №8.

Підприємство №6 є лідером у стратегічній групі за критерієм відповідності забезпеченості товарними ресурсами та капіталом, а також має достатньо високі позиції щодо забезпеченості трудовими ресурсами та їх здібностей і компетенцій. Тобто даний супермаркет мав сформовані конкурентні переваги та достатній потенціал для їх реалізації.

У цілому, дослідження дозволило провести оцінку конкурентних переваг за двома стадіями життєвого циклу, виявити проблемні місця щодо управління формуванням і реалізацією конкурентних переваг обраних підприємств роздрібною торгівлі. За результатами аналізу можливо визначити напрями управлінських дій щодо коригування тактики і стратегії підприємства роздрібною торгівлі в контексті формування його конкурентних переваг.

Висновки до другого розділу

В процесі аналітичного дослідження тенденцій розвитку роздрібною торгівлі за період 2019–2021 роки виявлено: постійне зростання обсягу роздрібного товарообороту з різною інтенсивністю у часовому та регіональному просторі; підвищення у 2021 році частки збиткових підприємств; перевищення темпів зростання доходів населення та витрат на придбання товарів і послуг над темпами збільшення роздрібного товарообороту, що свідчить про зниження частки споживчих витрат в підприємствах роздрібною торгівлі.

Узагальнення існуючого методичного забезпечення дозволило представити процес оцінки ефективності формування конкурентних переваг у підприємств роздрібною торгівлі на стадіях їх формування та реалізації у вигляді єдиного комплексу визначених елементів оцінки, побудованого на основі обґрунтованої сукупності базових загальносистемних і спеціальних принципів з урахуванням галузевої специфіки роздрібною торгівлі.

З метою дієвої реалізації методологічного підходу до оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі розроблено комплексну систему оцінювання, що урахує двоїстий характер конкурентних переваг на стадіях їх формування та реалізації.

Виділено критерії оцінки конкурентних переваг на стадіях формування (забезпеченість, відповідність) та реалізації (результативність). Запропоновано відповідні їм підсистеми галузевих показників забезпеченості ресурсами; рівнів відповідності цієї забезпеченості кращим на ринку; результативності за проєкціями – внутрішні бізнес-процеси, фінанси, споживачі, навчання та розвиток, конкуренти. Застосовано метод експертних оцінок для обґрунтування доцільності використання окремих показників.

Для оцінки результативності формування конкурентних переваг запропоновано графоаналітичний метод, який передбачає визначення кількісної та якісної відповідності сформованих і реалізованих переваг на основі матриці «формування – результативність» в межах кожної ресурсної та компетентнісної складових.

Апробація методичного підходу до оцінки ефективності формування конкурентних переваг проведено за стратегічною групою 10 підприємств роздрібною торгівлі. Проведена оцінка виявила, що жодне підприємство стратегічної групи не змогло ефективно реалізувати сформовані конкурентні переваги за визначеними напрямками.

Запропонована комплексна оцінка ефективності формування конкурентних переваг дозволила визначити для підприємств ритейлу актуальні конкурентні переваги на стадіях формування і реалізації та конкретизувати проблеми з їх формування, що є підґрунтям розробки дієвих управлінських рішень.

3 Методичне забезпечення процесу удосконалення формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі

3.1 Удосконалення методичного забезпечення процесу формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі

Базуючись на базових підходах, їх принципах і складових прикладних засад, процес формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі пропонується проводити за низкою послідовних етапів.

На першому етапі відбувається формування максимально можливої сукупності ідей щодо конкурентних переваг як за усіма видами (операційна, фінансова, інвестиційна), напрямками діяльності підприємства роздрібною торгівлі, так і за джерелами – зовнішніми (сприятливість законодавчої бази, географічне місце розташування тощо) та внутрішніми (внутрішні бізнес-процеси, менеджмент, ресурси тощо).

Другий етап присвячено створенню інформаційної бази формування конкурентних переваг підприємств ритейлу на основі застосування як зовнішніх, так і внутрішніх джерел.

Оптимальна інформаційна база має забезпечувати наступне [70]:

- структурування та виділення пріоритетної інформації, а також її сприйняття як подій, які відповідають потребам даного виду бізнесу;
- гнучку структуру для забезпечення необхідної в конкретних умовах послідовності дій, що може трансформуватися відповідно до різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, вплив яких має динамічну тенденцію до змін пріоритетності особливо в торговельному бізнесі;
- збалансованість інформації шляхом впровадження індикативних панелей різних проекцій життєдіяльності підприємства роздрібною торгівлі для моніторингу бізнесу.

На третьому етапі визначаються внутрішні можливості підприємства щодо забезпечення реалізації окремих ідей із сформованої на першому етапі сукупності шляхом оцінки потенційних і реалізованих конкурентних переваг торговельного підприємства за відповідними критеріями. За результатами оцінки здійснюється ідентифікація конкурентних переваг залежно від стадії життєвого циклу або констатується їх відсутність. Відповідно формуються цільові установки щодо характеру дій з формування конкурентних переваг (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Умови ідентифікації та цілі формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі

Умови ідентифікації	Конкурентні переваги	Цілі
$N_i K_j \rightarrow 1$	Сформовані та реалізовані	Підтримка та розвиток
$N_i \rightarrow 1, K_j \rightarrow 0$	Сформовані, але не реалізовані	Утримання, удосконалення та реалізація
$N_i K_j \rightarrow 0$	Відсутні	Генерування нових

Джерело: запропоновано автором

На четвертому етапі здійснюється оцінка сприятливості умов і чинників навколишнього середовища підприємств роздрібною торгівлі щодо реалізації конкурентних переваг із сформованої на першому етапі сукупності ідей та типу поведінки (рисунок 3.1).

П'ятий етап передбачає створення сукупності актуальних ідей конкурентних переваг за різними видами/напрямами та джерелами формування, які можуть бути реалізованими підприємством роздрібною торгівлі завдяки внутрішнім можливостям та сприятливим чинникам зовнішнього середовища.

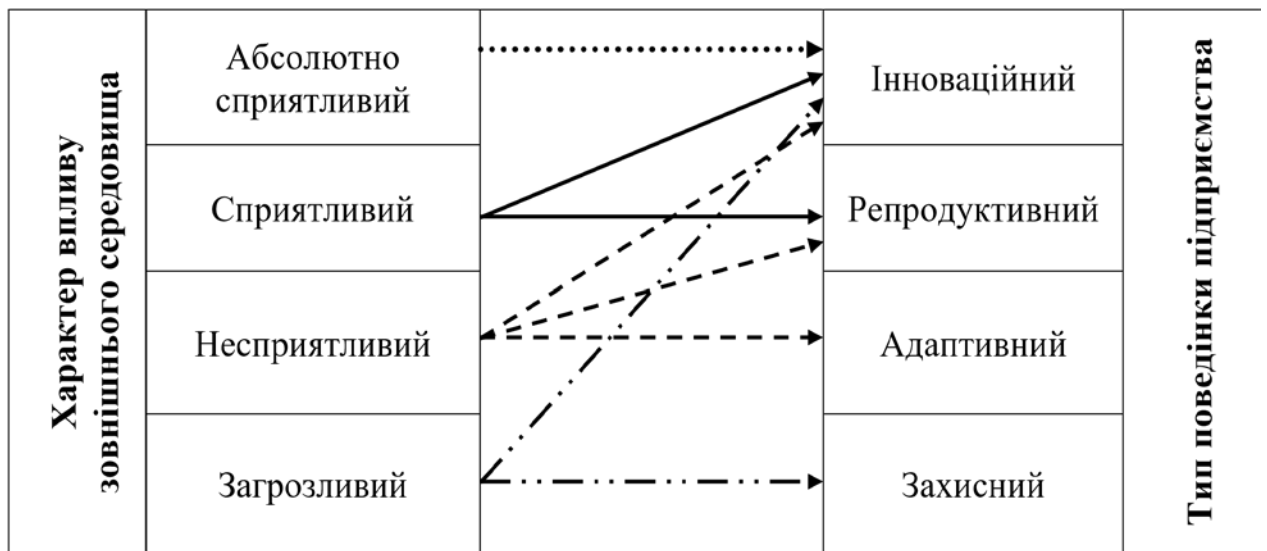


Рисунок 3.1 – Тип поведінки підприємства роздрібної торгівлі залежно від характеру впливу зовнішнього середовища

Джерело: запропоновано автором

На шостому етапі проводиться робота по формуванню конкурентних переваг підприємства ритейлу за сукупністю актуальних ідей, визначених на попередньому етапі.

Основними визначниками процесу оцінювання формування і розвитку конкурентних переваг виступають фактори, які впливають на перетворення цього процесу із гіпотетично-можливого на реальний.

Чинники формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених.

Дослідженню факторів впливу на конкурентні переваги підприємств торгівлі присвячені праці І. Балабанової, А. Зозульова, О. Марцина, О. Литвинюк, Р. Лупака, Н. Міценко, І. Міщука, С. Дразниці та багатьох інших.

Незважаючи на виділення вченими значної кількості факторів формування та розвитку конкурентних переваг і важливість їх ідентифікації, теоретичне осмислення цих питань не знайшло повного системного відображення в науковій літературі.

Наше дослідження, відповідно, спрямоване на вивчення, виявлення та систематизацію факторів впливу на формування конкурентних переваг.

Чинники конкурентних переваг характеризуються не тільки значною чисельністю, але й є різноманітними залежно від сфери прояву, відношення до підприємства, характеру та сили дії тощо. Класифікація дозволяє охарактеризувати вплив зміни факторів на формування конкурентних переваг, використовуючи декілька класифікаційних ознак та враховуючи їх взаємозв'язок. По-друге, її застосування надає можливість виділити ті фактори, які можуть забезпечити дієве формування конкурентних переваг.

Висвітлення факторів конкурентних переваг більшістю дослідників ґрунтується на положеннях теорії М. Портера. Згідно з його фундаментальними дослідженнями наявність конкурентних переваг та їх реалізація значною мірою пов'язані зі станом економічного середовища.

Для забезпечення конкурентних переваг більш значущими є розвинені фактори як фактори більш високого порядку. Для розвитку конкурентних переваг на основі цих факторів, як правило, необхідні тривалі за часом вкладення капіталу та людських ресурсів. Розвинені фактори часто базуються на основних факторах, які тільки за умов їх якісного стану можуть стати основою створення перших.

Отже теорія М. Портера досить змістовно висвітлює чинники, що визначають конкурентні переваги. Науковець започаткував розвиток системного підходу до дослідження факторів забезпечення конкурентних переваг, однак виділені ним групи характеризують зміст цих факторів відповідно до джерел формування конкурентних переваг і вирішення за їх допомогою короткострокових або стратегічних завдань. В той же час поза увагою автора залишаються питання стосовно характеру та сили впливу на процеси формування конкурентних переваг, а також результати їх реалізації.

Зосередження уваги тільки на внутрішніх чинниках формування конкурентних переваг обмежує можливості підприємств з їх забезпечення, оскільки функціонуючи у певному середовищі, підприємства змушені взаємодіяти з його учасниками, враховувати їх поведінку та, відповідно,

підпадають під вплив явищ і процесів, які відбуваються в цьому середовищі [21].

Диференціація поглядів науковців простежується і стосовно структури факторів зовнішнього середовища. Спеціалісти розглядають їх за різними напрямками, використовуючи різну термінологію. Найчастіше в науковій літературі застосовується розподіл зовнішніх факторів залежно від рівня впливу на фактори макро- та мікро-рівня. Як правило, до факторів макросередовища відносять ті, що діють на рівні держави, а мікросередовища – чинники безпосереднього оточення (бізнес-середовища).

Поділяємо позиції тих вчених, які пропонують виділення чотирьох рівнів впливу факторів зовнішнього оточення, а саме: мега-, макро-, мезо- та мікро-рівня, оскільки така деталізація дозволяє більш точно й аргументовано оцінити їх дію в процесі формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг.

Характеризуючи зовнішні фактори, вчені зосереджують увагу не тільки на рівні впливу, а і на його характері. Достатньо розповсюдженою є точка зору за якою фактори мікро-оточення здійснюють прямий вплив на діяльність підприємства з формування та реалізації конкурентних переваг, тоді як макроекономічні фактори опосередковано впливають на ці процеси.

Погоджуючись з важливістю такої ознаки класифікації факторів конкурентних переваг, вважаємо розподіл їх на чинники прямої та непрямой дії, пов'язаний саме з рівнем впливу, не зовсім коректним. На нашу думку, прямий вплив можуть надавати фактори будь-якого рівня зовнішнього середовища.

Наступною ознакою, за якою вчені виділяють групи факторів є «сфера походження». В деяких джерелах ця ознака трактується як «змістовні характеристики» [31]. Однак, ми вважаємо, що зміст факторів і тим більше їх груп не може розкриватись за допомогою однієї ознаки, а відповідає, як правило, декільком.

Отже, вважаємо, що зміст будь-якої групи факторів може відбиватись за допомогою декількох характерних ознак, однією з яких є «сфера походження». І тому її застосування, на нашу думку, є більш доцільним.

Розвиток світового господарства, глобалізаційні та інтеграційні процеси, зміщення пріоритетів в бік інноваційного розвитку та використання інновацій в якості його джерела зумовлюють виділення у складі факторів таких груп як: міжнародні [35]; інноваційні [55; 58]; рівень інтеграції [43].

У науковій літературі під час висвітлення питань, пов'язаних з конкурентними перевагами та дослідженнях, присвячених поведінці підприємств у конкурентному середовищі, фактори, які сприяють ефективному здійсненню процесів формування конкурентних переваг розглядаються вченими під різним кутом зору з наведенням численних ознак їх класифікації.

Систематизуємо фактори впливу на конкурентні переваги на основі вивчення підходів науковців до їх класифікації (таблиця 3.2), яка може бути підґрунтям для їх оцінки, ідентифікації та прогнозування.

Таблиця 3.2 – Класифікація факторів формування конкурентних переваг

№ з/п	Ознака класифікації	Групи факторів
1	2	3
1	З позиції середовища функціонування підприємства:	- зовнішні, внутрішні.
2	Рівень впливу:	- мегарівня, макрорівня, мезорівня, мікрорівня.
3	Залежно від сфери походження:	- економічні, політичні, соціально-демографічні, географічні, науково-технічні, правові, екологічні, інноваційні, міжнародні.
4	За характером впливу:	- прямого впливу; - опосередкованого впливу.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
5	За характером спеціалізації:	- загальні; - специфічні; - індивідуальні (зміни окремої складової кон'юнктурного середовища).
6	За тривалістю дії:	- постійні (тривалі); - тимчасові (сезонні); - епізодичні.
7	Залежно від ступеню корисності:	- стимулюючі, дестимулюючі.
8	Залежно від рівня взаємообумовленості:	- природні (первинні), похідні (створені).
9	Залежно від ролі у створенні конкурентних переваг:	- основні; - другорядні.
10	За ступенем схильності до змін:	- гнучкі, важко-змінні.
11	За силою впливу:	- помірного, значущого, незначного.
12	За ступенем регульованості:	- регульовані, частково регульовані; - нерегульовані.
13	За рівнем прогнозованості впливу:	- прогнозованого впливу, не прогнозованого впливу.
14	За напрямом впливу:	- позитивного впливу, негативного впливу, нейтрального впливу.
15	За характером прояву:	- циклічні, не циклічні.
16	За характером (ступенем) між факторної залежності:	- взаємозалежні, слабо залежні, незалежні.
17	Характер визначення:	- потенційні, фактичні.
18	За внутрішньою структурою:	- прості (елементарні), багатоелементні.
19	За рівнем управлінських рішень:	- стратегічні, тактичні, оперативні.
20	За ознакою об'єктивності:	- об'єктивні, суб'єктивні.
21	За сферою управління:	- у сфері основної торговельної діяльності; - у сфері постачання; - фінансові; - маркетингові; - кадрові.
22	За ступенем вимірювання:	- вимірюються прямим рахунком; - вимірюються експертним методом; - формалізуються за допомогою моделей.
23	За часом впливу:	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові.
24	Залежно від джерела формування:	- екстенсивні; - інтенсивні.
25	За масштабом впливу та комплексністю:	- комплексні; - локальні.
26	Цільові орієнтири завоювання конкурентної позиції за допомогою конкурентних переваг:	- впливу на частку ринку; - впливу на результативність діяльності.

Кінець таблиці 3.2

1	2	3
27	Тип ефекту, що досягається:	- такі, що обумовлюють простий ефект; - такі, що обумовлюють ефект мультиплікації; - такі, що обумовлюють синергетичний ефект.
28	Залежно від напряму та джерел конкурентних переваг:	- фактори, що визначають операційну ефективність; - фактори, що визначають стратегічне позиціонування.
29	Залежно від ролі у забезпеченні конкурентних переваг:	- фундаментальні; - операційні; - розвитку.
30	Залежно від реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища та напрямів його розвитку:	- адаптивності; - інноваційності.

Джерело: узагальнено на основі [3; 32; 55; 69; 74]

Надана класифікація може використовуватись у будь-якій галузі економіки та не враховує певною мірою специфіку середовища діяльності суб'єктів господарювання конкретного виду економічної діяльності. За таких обставин пропонуємо конкретизувати специфічні чинники для підприємств ритейлу. У складі цієї групи, на нашу думку, слід виділити фактори впливу залежно від:

- спеціалізації підприємств ритейлу та функціонального призначення асортименту;
- організаційних форм торгівлі та формату;
- складових підприємницької діяльності підприємств ритейлу.

Розглянувши групи та види факторів впливу на конкурентні переваги можна відмітити, що:

- конкурентні переваги визначаються не одним параметром, а є результатом взаємодії багатьох факторів, унікальних в кожній конкретній ситуації;
- простежується взаємозв'язок як факторів, так і ознак їх групування між собою;
- будь-який з факторів може відповідати декільком ознакам;

– зміст факторів і характер їх впливу на конкурентні переваги є такими, що кожний з них впливає одночасно на декілька аспектів діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, наведені групи чинників конкурентних переваг підприємства являють собою єдину систему. Ці групи факторів та їх види, поодинці та усі разом як система, формують середовище, в якому функціонує підприємство. Тобто система факторів конкурентних переваг є єдиним цілим, яке має прояв в результаті складної взаємодії комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентної боротьби.

Практичне значення класифікації полягає в тому, що вона дозволяє оцінити характер впливу того чи іншого фактору, обрати оптимальну в тій чи іншій ситуації поведінку для нейтралізації негативного прояву конкретних чинників та забезпечення конкурентних переваг.

3.2. Оцінка впливу зовнішнього середовища в удосконаленні процесу формування і розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі

Успішне функціонування будь-якого підприємства ритейлу, досягнення переваг в конкурентній боротьбі залежить не тільки від вирішення внутрішніх проблем, а і від своєчасного виявлення та урахування впливу зовнішнього середовища, з яким воно постійно взаємодіє як відкрита система. Саме аналіз умов і факторів, що формуються поза межами підприємств, та їх прогноз дозволяють ураховувати зміни у цьому середовищі, адаптуватися до них та приймати адекватні рішення щодо забезпечення конкурентних переваг на цій основі.

З безальтернативністю дослідження зовнішнього середовища та його впливу на формування конкурентних переваг підприємств ритейлу

погоджується більшість дослідників цих процесів. Посилення уваги до прояву зовнішніх факторів зумовлено рядом обставин:

- саме в діловому середовищі, яке формується зовнішніми факторами й умовами, підприємство може реалізовувати сприятливі можливості з формування конкурентних переваг за рахунок залучення необхідних ресурсів, пошуку нових клієнтів, тощо; виявляти та урахувувати наявні загрози з боку конкурентів, недобросовісних постачальників, соціальних катаклізмів з метою їх нейтралізації;

- зовнішні фактори знаходяться поза зоною контролю підприємства та не підлягають регулюванню з боку їх керівництва;

- фактори зовнішнього середовища мають різні сфери походження та рівень впливу.

В науковій літературі висвітлюється достатня кількість методичних підходів, методів та інструментарію оцінки зовнішнього середовища з точки зору впливу на діяльність підприємства за різними аспектами, і в тому числі на формування конкурентних переваг.

Характеристика основних з них надана в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Характеристика підходів до оцінки впливу зовнішнього середовища

Підхід	Характеристика	Переваги	Обмеження та недоліки
1	2	3	4
На основі SWOT-аналізу	Визначення сильних (S), слабких (W) позицій підприємства, можливостей (O) та загроз (T) зовнішнього оточення у співставленні з внутрішнім базується на експертних оцінках з урахуванням вагомості чинників.	Виявлення напрямів подальшого розвитку бізнесу на основі співставлення ринкових можливостей та загроз зі станом підприємства. Гнучкість, безліч варіантів.	Переважно суб'єктивний характер. Неформалізовані розрахунки. Не виділяються рівні впливу.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
На основі PEST-аналізу	Базується на вивченні політичних (P), економічних (E), соціальних (S), технологічних (T) факторів макро-середовища на основі експертних оцінок і матричних методів. Сприяє виявленню можливостей і загроз, імовірності та важливості подій. Використовується в країнах з перехідною економікою.	Здійснення на вимогах системності кожної компоненти. Визначення пріоритетності факторів.	Концентрація тільки на аналізі макро-оточення. Не враховує факторів інших рівнів. Суб'єктивний характер. Неформалізовані розрахунки.
На основі STEP-аналізу	Різновид PEST-аналізу. Передбачає іншу послідовність аналізу. Використовується у розвинених країнах.	Ті ж самі	Ті ж самі
А. Мескона «5×5»	Визначає 5 питань про 5 факторів зовнішнього середовища. Базується на експертних оцінках.	Може використовуватись для аналізу макро- та мікро-середовища та прогнозу на майбутнє.	Не надає повного уявлення про фактори зовнішнього середовища. Потребує значних навичок планування та прогнозування
Модель п'яти сил М. Портера	Базується на оцінюванні експертом 5 сил конкуренції: конкуренти, споживачі, постачальники, товари-замінники, рівень конкурентної боротьби	Обґрунтування позиції підприємства в мікросередовищі, яка захищена від впливу конкурентних сил	Оцінювання тільки факторів мікросередовища. Поза розглядом – чинники інших рівнів. Суб'єктивний характер.
Зінченко О.А., Малишко Ю.Д.	Базується на інструментах SWOT і PEST-аналізу, а також авторському підході до виділення та деталізації факторів мікросередовища – CLCP-аналізу (споживачі, законодавство, конкуренти, постачальники).	Більш повна та деталізована оцінка факторів мікросередовища, що впливають на конкретне підприємство з урахуванням галузевої специфіки.	Недостатня увага до факторів макросередовища. Суб'єктивізм оцінки.
О.В. Гладкової	Базується на PEST-аналізі факторів впливу зовнішнього середовища на фінансовий саморозвиток торговельних підприємств	Переваги PEST-аналізу	Обмеженість і недоліки PESTаналізу

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4
М.В. Черної, А.С. Дядіна	Базується на графоаналітичному методі оцінки інтенсивності впливу зовнішніх чинників із застосуванням економіко-математичного моделювання та інструментарію еластичності	Універсальний характер. Можливість виявлення впливу як окремих факторів, так і їх загальної інтенсивності. Однозначність інтерпретації результатів. Орієнтація на підприємства роздрібною торгівлі.	Застосування тільки кількісних оцінок

Джерело: узагальнено на основі [2; 8; 15; 23; 29; 30; 32; 33; 52; 63; 70]

В процесі аналізу методичних підходів до оцінки впливу зовнішнього середовища на конкурентні переваги ми дійшли таких висновків:

- усі підходи можна розподілити на фундаментальні та прикладні;
- наведені підходи у своїй більшості спрямовані на оцінку факторів певного рівня зовнішнього середовища (макро-, мезо- або мікро-рівня) та не торкаються інших, що свідчить про обмежену сферу їх застосування, знижує цінність результатів оцінки та потребує комплексного застосування декількох підходів;
- обмежений характер деяких підходів стосується і вибору показників оцінки, які не охоплюють усього спектру прояву факторів і взаємозв'язок між ними, що зумовлює ризик недооцінки деяких чинників;
- значна частина методичних підходів передбачає використання неформалізованих методів оцінювання якісних характеристик, що зумовлює суб'єктивний характер результатів аналізу;
- сучасні підходи до оцінки впливу факторів зовнішнього середовища базуються на різноманітному аналітико-методичному інструментарії, мають прикладний характер, оскільки орієнтовані на оточення підприємств певної галузі;

– більшість з наведених підходів передбачає оцінку впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства (як результат реалізації конкурентних переваг) або формування конкурентних стратегій (торкаючись між іншим і майбутніх конкурентних переваг).

Методологічною основою підходу до оцінки впливу зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг згідно з концептуальними основами є системний, процесний і ціннісний підходи, їх загальні та специфічні принципи.

Системне бачення змісту оцінювання ґрунтується на визначених вище положеннях стосовно:

– типології конкурентних переваг за різними видами й ознаками, які пов'язані з їх змістом, джерелами формування, роллю у вирішенні завдань підприємствами ритейлу з урахуванням їх специфіки та утворюють складну систему взаємопов'язаних видів;

– концептуальних основ формування конкурентних переваг як складної системи їх наявності на різних стадіях життєвого циклу, різноманітних форм зв'язку між перевагами та стадіями, переходу з однієї стадії на іншу та перманентності цього процесу;

– характеристики зовнішнього середовища як системи взаємозв'язаних умов і факторів.

Процесне бачення дослідження умов і факторів зовнішнього середовища та їх впливу на формування конкурентних переваг підприємств ритейлу виходить із сутнісного змісту процесу як серії безперервних взаємопов'язаних дій.

Застосування ціннісного підходу виходить із сформованого авторського визначення конкурентної переваги підприємств ритейлу, як ексклюзивної цінності торговельної послуги, що забезпечує більш якісне та повне задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами.

Розкриваючи зміст загальних і специфічних принципів у перебігу оцінки впливу зовнішнього середовища на формування конкурентних

переваг підприємств ритейлу можна сформулювати наступні вихідні положення щодо їх застосування (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Базові положення оцінки впливу зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг підприємств ритейлу

Принцип	Зміст стосовно оцінки впливу зовнішнього середовища
1	2
Загальні:	
Наукової обґрунтованості:	Передбачає застосування наукового інструментарію в процесі здійснення оцінювальних процедур.
Системності:	Розкриває спрямованість системного підходу, за яким в якості системи розглядають безперервний процес формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг, зовнішнє середовище, їх окремі стадії й елементи у взаємозв'язку.
Цілісності:	Потребує розглядати зовнішнє середовище в єдності його взаємодіючих частин, оскільки цілісний об'єкт проявляє властивості, які не можуть бути просто сумою властивостей окремих елементів.
Структурованості:	Передбачає виявлення та урахування в процесі оцінки зв'язку між окремими факторами, умовами та рівнями зовнішнього середовища, стадіями життєвого циклу конкурентних переваг, що забезпечує їх єдність.
Ієрархічності:	Спрямовує дослідження на ранжування цілей, визначення пріоритетів і підпорядкованих зв'язків: у цьому контексті – виявлення рівнів впливу зовнішнього середовища.
Взаємозалежності системи і зовнішнього середовища:	Означає, що жодна з систем, і у даному випадку формування, реалізація та розвиток конкурентних переваг не може бути самодостатньою, має динамічно змінюватись і удосконалюватись адекватно до змін зовнішнього середовища.
Комплексності:	Орієнтує процес оцінювання на охоплення комплексу умов і факторів зовнішнього середовища та всебічне вивчення причинних залежностей від них процесів формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг, що дозволяє визначити пріоритети та забезпечити взаємопов'язаність рішень в процесі їх реалізації.
Адаптивності:	Орієнтує оцінку на виявлення здатності ефективно здійснювати формування, реалізацію та розвиток конкурентних переваг відповідно змінам зовнішнього середовища.
Специфічні:	
Орієнтація на створення більшої цінності торговельної послуги:	Полягає у виявленні в процесі оцінювання зовнішніх можливостей створення більшої цінності торговельної послуги порівняно з конкурентами.
Фокусування на «сприятливих можливостей»:	Орієнтує оцінювання на вибір кращих варіантів зовнішніх можливостей.

Кінець таблиці 3.4

1	2
Динамічності:	Потребує урахування динаміки умов і факторів зовнішнього середовища, а також розвитку конкурентних переваг впродовж життєвого циклу.
Досяжності та варіативності:	Передбачає інтерпретацію результатів оцінки з точки зору досягнення поставлених цілей і завдань щодо забезпечення конкурентних переваг і використання їх для розробки різних варіантів дій.
Оптимальності:	Має прояв у забезпеченні оптимального вибору показників оцінки та варіантів дій з можливих.
Гнучкості:	Вимагає швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища шляхом внесення коректив у зміст і реалізацію конкурентних переваг на основі своєчасної оцінки.
Перспективності:	Спрямовує оцінку на визначення перспективних тенденцій розвитку зовнішнього середовища з точки зору перспектив розвитку конкурентних переваг.
Зворотного зв'язку:	Полягає у виявленні в процесі оцінювання відхилень і шляхів підтримання системи конкурентних переваг у заданому стані.

Джерело: запропоновано автором

Грунтуючись на методологічних основах оцінки впливу зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг, а також її цільовій спрямованості на виявлення сприятливих можливостей зовнішнього оточення для забезпечення конкурентоспроможної поточної діяльності та розвитку, пропонується відповідний підхід до її проведення.

Методичний підхід поєднує певну послідовність дій з оцінювання умов і факторів зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг, яка складається з наступних етапів (рисунок 3.2).

Перший етап – обґрунтування напрямів оцінки впливу зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг. Такі напрями, на нашу думку, мають відповідати структурі зовнішнього оточення підприємств ритейлу та враховувати ієрархічність його підсистем.

Другий етап – відбір зовнішніх чинників. Виділення чинників впливу ґрунтується на контент-аналізі існуючих наукових розробок щодо типології зовнішніх факторів та урахуванні специфіки функціонування підприємств ритейлу на споживчому ринку. Конкретизуючи фактори світової економіки, у

контексті даного дослідження, вважаємо за доцільне виділити ті, що характеризують стан глобалізаційних та інтеграційних процесів у світі, а також місце України у світовій економіці та цих процесах.



Рисунок 3.2 – Структурна послідовність оцінки впливу зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: запропоновано автором

Третій етап – обґрунтування системи показників оцінки. Важливим і невід’ємним елементом оцінки будь-якого економічного явища взагалі, та впливу зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг, зокрема, є вибір та обґрунтування відповідної системи показників. Показники є характеристиками певних ознак, явищ, умов, у даному випадку факторів зовнішнього середовища; вимірниками, що дозволяють теоретичні положення трансформувати в емпіричний простір.

Четвертий етап – формування бази даних. На цьому етапі здійснюється збирання, упорядкування та систематизація необхідної для проведення оцінки інформації відповідно до цілей дослідження. У процесі його реалізації застосовуються: первісна обробка даних, групування, приведення у порівняний стан тощо.

П’ятий етап – вибір та обґрунтування методичного інструментарію оцінки. Вибір методичного інструментарію виходить з можливостей: реалізації завдань оцінки; повноти оцінки впливу зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг; отримання узагальнюючої оцінки характеру впливу факторів кожного рівня зовнішнього середовища; однозначності інтерпретації результатів.

Ураховуючи динамізм і мінливість зовнішнього середовища, застосуємо такий статистичний метод факторного аналізу, як індексний для визначення темпів зміни показників і виявлення тенденцій динаміки.

Шостий етап – оцінювання характеру впливу факторів. На цьому етапі здійснюється безпосереднє оцінювання із застосуванням запропонованого методичного інструментарію.

Сьомий етап – інтерпретація отриманих результатів. Для розуміння характеру впливу факторів зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг пропонується наступна карта ідентифікації значень інтегральних показників якщо: $K_i > 1$, то має місце абсолютно сприятливий вплив; $K_i = 1$ – сприятливий вплив; $0,5 < K_i < 1$ – несприятливий вплив; $0 < K_i < 0,5$ – загрозливий вплив.

На основі розробленої шкали здійснюється ідентифікація факторів за характером впливу та трактування результатів щодо сприятливих можливостей зовнішнього середовища та загрозливих моментів для формування конкурентних переваг.

Отже, запропонований методичний підхід до оцінки впливу зовнішнього середовища на формування та реалізацію конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі дозволяє отримати кількісні характеристики, використання яких забезпечує зниження невизначеності та підвищення рівня обґрунтованості рішень в процесі досягнення й утримання конкурентних переваг.

Висновки до третього розділу

Ґрунтуючись на концептуальних положеннях створення конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі, розроблено комплексне методичне забезпечення їх формування, що ураховує галузеву специфіку, базується на загальних і спеціальних принципах системного, процесного та ціннісно-орієнтованого підходів, результатах оцінки внутрішніх можливостей та тиску зовнішнього оточення й передбачає послідовну реалізацію етапів.

На основі вивчення сучасних підходів до класифікації факторів формування конкурентних переваг систематизовано наукові погляди на виділення факторів середовища підприємств роздрібною торгівлі та удосконалено їх класифікацію шляхом: виділення ознак – напрями та джерела конкурентних переваг, роль у забезпеченні конкурентних переваг, реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища та напрями його розвитку; деталізації специфічних чинників стосовно підприємств ритейлу за ознаками – спеціалізація підприємств ритейлу та функціональне призначення

асортименту, організаційні форми торгівлі та формати, складові підприємницької діяльності підприємств ритейлу.

Виходячи з концептуальних основ формування конкурентних переваг, розроблено науково-методичний підхід до оцінки впливу зовнішнього середовища на здійснення цього процесу, який на відміну від існуючих ґрунтується на сукупності загальних і специфічних принципів системного, процесного та ціннісного підходів; передбачає застосування комплексної системи показників, які характеризують зовнішнє середовище підприємств ритейлу світового, національного, галузевого та регіонального рівнів; орієнтується на специфіку підприємств роздрібно́ї торгівлі. В якості показників обрано індекси, які є інтегральними характеристиками чинників у взаємозв'язку та розраховуються авторитетними міжнародними й вітчизняними організаціями, що підвищує об'єктивність результатів оцінки та дозволяє застосування формалізованих методів оцінки.

За обраним науково-методичним підходом здійснено оцінювання факторів зовнішнього середовища за рівнями впливу та критерієм сприятливості. Оцінка виявила сприятливий вплив більшості зовнішніх чинників, окрім розвитку інформаційних технологій.

Висновки

У процесі дослідження досягнуто визначеної мети, вирішено всі поставлені завдання та отримано наступні результати:

Дослідження еволюції економічної думки виявило трансформацію підходів до визначення конкурентних переваг і внесок певних теорій у становлення сутнісно-категорійного апарату на кожному з 4 етапів розвитку. Базуючись на основних положеннях економічних теорій та узагальненні сучасних підходів до трактування сутності та властивостей конкурентних

переваг підприємств роздрібної торгівлі уточнено поняття «конкурентні переваги» як економічна категорія, виявлено їх двоїстий характер (факторну та результативну природу) і відповідність певній стадії життєвого циклу. Сформульовано авторське бачення конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі як фактору та як результату.

Виявлено ключові аспекти конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі на основі урахування специфіки їх діяльності й особливостей прояву конкуренції в галузі. Систематизовано основні критерійні ознаки конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі на загальнонауковому та прикладному рівнях. Розвинуто їх класифікацію шляхом введення додаткових ознак – на загальнонауковому рівні (активні стадії життєвого циклу, ступінь ризику, темпи змін); на прикладному – об'єкт пропозиції, елементи підприємницької діяльності, організаційна форма роздрібної торгівлі, торговельний формат, ступінь розвиненості конкуренції, охоплення ринку, орієнтація на рівень цінового сегменту, спрямованість на аспекти розвитку, товарна спеціалізація, вид торговельних послуг, що надає системне уявлення про конкурентні переваги підприємств роздрібної торгівлі та є підґрунтям об'єктивної оцінки напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Узагальнено концептуальні основи формування та розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі, які на єдиній платформі відбивають науково-теоретичне підґрунтя (теорії конкурентних переваг, споживчої цінності, ланцюжка цінностей, життєвого циклу, «сприятливих можливостей», «ощадливого виробництва»), парадигмальні підходи (синергетичний, ціннісно-орієнтований, ситуаційний, системний, процесний, адаптаційний) та прикладний базис з виділенням відповідно двоїстого характеру конкурентних переваг підсистем їх формування та реалізації, що забезпечує логіку безперервності їх формування у просторі та часі.

На основі аналізу основних тенденцій розвитку роздрібно́ї торгівлі доведено доцільність удосконалення процесу формування конкурентних переваг. Про це свідчить виявлене відставання темпів розвитку роздрібно́ї торгівлі від інших галузей сфери послуг, а також слабкий зв'язок між забезпеченістю ресурсами та конкурентною позицією. Методичним підґрунтям стала систематизація методів оцінки формування конкурентних переваг, які мають переважно фрагментарний характер. В розвиток методичних засад розроблено науково-методичний інструментарій оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі, який в комплексі поєднує визначені на основі обґрунтованої сукупності підходів та загальносистемних і спеціальних принципів елементи оцінки (суб'єкт, об'єкти, мета, інформаційне забезпечення, методи, критерії, показники) та методичний підхід, що передбачає послідовну реалізацію етапів. Його застосування дозволяє підвищити об'єктивність та адекватність результатів оцінки.

Обґрунтовано комплексну багатокритеріальну систему оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі, що передбачає її здійснення за виділеними критеріями на стадіях формування (забезпеченість, відповідність) та реалізації (результативність) й відповідними галузевими показниками за кожним напрямом формування конкурентних переваг (внутрішні бізнес-процеси, фінанси, споживачі, навчання та розвиток).

За результатами випробування розробленого науково-методичного підходу до оцінки ефективності формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі встановлено, що мережеві структури мають неоднакову забезпеченість ресурсами та посідають різні конкурентні позиції відносно лідерів ринку. Виявлені диспропорції в результативності реалізації конкурентних переваг за напрямками їх формування свідчать про недостатнє використання низкою торговельних мереж внутрішніх можливостей

формування конкурентних переваг і сприяє визначенню шляхів і тенденцій їх подальшого підтримання та розвитку.

Для аргументованого вибору сукупності стійких конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі розроблено комплексне методичне забезпечення їх формування, що базується на системно-функціональному, процесному та ціннісно-орієнтованому підходах і передбачає алгоритм реалізації цілей та вирішення завдань з формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі на основі оцінки внутрішніх можливостей і тиску зовнішнього оточення. Систематизовано чинники впливу на формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі та розширено їх класифікацію шляхом введення додаткових критерійних ознак (напряму розвитку та джерела формування, роль у забезпеченні конкурентних переваг, реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища та напрями його розвитку). Конкретизовано специфічні для підприємств роздрібної торгівлі чинники (спеціалізація та функціональне призначення асортименту; організаційні форми та формат торгівлі; складові підприємницької діяльності).

Базуючись на комплексному підході до формування конкурентних переваг запропоновано методичний підхід до оцінки впливу зовнішнього середовища на здійснення цього процесу, який ґрунтується на загальних і специфічних принципах системного, процесного, ціннісно-орієнтованого підходів і передбачає застосування обґрунтованої системи показників характеристики чинників світового, національного, галузевого та регіонального рівнів і формалізованих методів оцінювання, що підвищує об'єктивність і рівень обґрунтованості рішень в процесі досягнення й утримання конкурентних переваг суб'єктів роздрібної торгівлі.

Перелік джерел посилання

1. Аналітико-прикладні аспекти формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі в умовах євроінтеграції : звіт про науково-дослідну роботу № 2-17 БО «Формування, реалізація та розвиток конкурентних переваг підприємств вітчизняного ритейлу в умовах євроінтеграції» (№ держреєстрації 0117U004336). Чорна М.В. та ін. 2018. Харків : ХДУХТ. 239 с.
2. Анісімова О.М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу : монографія. / О.М. Анісімова.– Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. 280с.
3. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 538 с.
4. Блонська В.І. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор ефективності його діяльності. // Науковий вісник НЛТУУ / В.І Блонська, П.Ю. Яцусь : зб. наук.-техн. праць. Львів : НЛТУ, 2008. Вип. 181. С. 173-177.
5. Блохіна О.М. Управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04. / О.М. Блохіна.– Х. : ХДУХТ. 2011.– 276 с.
6. Бондарева Т.І., Сарієва А.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі методу таксономії. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6. Ч. 1. С. 42-44.
7. Буднік М.М. Концептуальні принципи стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. праць Харківського нац. Автомобільно-

дорожнього ун-ту. / М.М. Буднік, А.Є. Синьогуб.– Х. : ХНАДУ, 2016. №4(15), Т. 1. 104 с. С. 40-45.

8. Вініченко І.І., Крючкова Ж.В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. // Економіка та держава. / І.І. Вініченко, Ж.В. Крючкова.– 2017. № 4. С. 32-37.

9. Волосов А. М. Євроінтеграція як чинник формування конкурентних переваг. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: // Міжн. наук.-практ. конф. присв. 80річчю з дня народження ректора університету (1988–1991рр.), д-ра техн. наук, проф., члена-кор. ВАСГНІЛ Беляєва М.І., / А.М. Волосов.– Харків, 19 листопада 2018 р. : тези у 2х ч. Х. : ХДУХТ, 2018. Ч. 2. С. 45–46.

10. Волосов А.М. Класифікація конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Х.: ХДУХТ, 2018. Вип. 2 (28). 275 с.

11. Волосов А. М. Оцінка ділової активності підприємств ритейлу. // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів X Міжн. наук.-практ. конф., м. Харків, 18 травня 2018 р. / А.М. Волосов.– Х. : ХНАДУ, 2018. С. 249.

12. Волосов А.М. Розвиток теорії конкурентних переваг. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / А.М. Волосов.– Х. : ХДУХТ., 2018. Вип. 1 (27). 280 с.

13. Волосов А. М. Чинники впливу на формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. // Вчені записки КНЕУ. / А.М. Волосов.– К. : КНЕУ, 2018. Вип. 19. С. 100–117.

14. Глебова А.О. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД. // Молодий вчений. / А.О. Глебова, В.В. Діхтяр.– 2015. № 2. Ч. 2. С. 164–168.

15. Гончар В.В. Методика оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. // Вісник Приазовського держ. технічного ун-ту : зб.

наук. пр. / В.В. Гончар, М.М. Мальцев.– Маріуполь : ПДТУ, 2016. Вип. 32, Т. 1. С. 4–11.

16. Гончарук П.А. Формування конкурентних переваг підприємства. // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. / П.А. Гончарук.– 2013, № 3. Т. 2. С.216-219.

17. Гросул В.А. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі. // Бізнес Інформ. / В.А. Гросул, М.В. Афанасьєва.– 2015. №1. С. 353-357.

18. Гросул В.А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. / В.А. Гросул, М.В. Афанасьєва, А.В. Янчев.– Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2016. 204 с.

19. Гросул ВА, Зубков С.О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. // Бізнес Інформ / В.А. Гросул, С.О. Зубков.– 2017. №10. С. 252-258

20. Державна служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

21. Дrajниця С.А. Удосконалення концептуальних підходів щодо формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічна». Т. 6. / С.А. Дrajниця, А.В. Новосад.– Хмельницький: ХНУ.– 2022.– С.64–67.

22. Дrajниця С.А. Систематизація конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. // Збірник матеріалів конференції «Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів» (01–03.12.2022р.) / С.А. Дrajниця, А.В. Новосад.– Хмельницький: ХНУ.– 2022.– С. 42–44.

23. Зінченко О.А., Малишко Ю. Д. Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу аптечної галузі. Вісник Дніпропетровського ун-ту. Серія : Менеджмент інновацій. 2016. Т. 24. Вип. 7. С. 280-286.

24. Іваннікова М.М. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04. К., КНЕУ. 2016. 276 с.
25. Індекс глобалізації (KOF). URL: <https://www.kof.ethz.ch/en/forecastsand-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>.
26. Індекс інвестиційної привабливості. URL: <http://eba.com.ua/uk/pressandmedia/pressroom/indices/investmentattractivenessindex>.
27. Індекс Євроінтеграційного Економічного Поступу в Україні 2014– 2016: три роки на шляху до єдиного європейського економічного простору. Упоряд. М. Корявець. Чернігів: Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень, 2017-2018. - 49с.
28. Індекс споживчих очікувань. URL: http://www.gfk.ua/sectors_and_markets/_custom_research.
29. Кальченко О.М. Оцінка впливу факторів розвитку підприємств туристичної сфери. // Науковий вісник Чернігівського держ. інституту економіки та управління. Серія : Економіка. / О.М. Кальченко.– Чернігів : ЧДІЕУ. 2013. Вип. 3. С. 94-101.
30. Кіпа Д.В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. // Бізнес Інформ. / Д.В. Кіпа.– 2014. №9. С. 322-329.
31. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко. За заг. ред. О.Є. Кузьміна. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
32. Криворучко О.С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. / О.С. Криворучко.– Полтава, 2016. 258 с.
33. Левицька А.О. Конкуренвні переваги підприємства: сутність та джерела формування. // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. / А.О. Левицька.– 2012. №4. Т.1. С. 51-54.

34. Лепетюха Н.В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. // Глобальні та національні проблеми економіки. / Н.В. Лепетюха, Т.О. Артекова.– 2016. №10. С. 413-417.

35. Литвинюк О.П. Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки. // Наукові праці нац. ун-ту технологій та дизайну. / О.П. Литвинюк, І.С. Гавриленко.– 2010. № 2. С. 144-149.

36. Магас Н.В. Удосконалення методики інтегрального оцінювання конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства. // Маркетинг і менеджмент інновацій. / Н.В. Магас.– 2014. № 1. С. 142-151.

37. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. К. : КНТЕУ. 2010. 384 с. С. 119.

38. Мандро Н.С. Конкурентні переваги: сутність особливостей використання в управлінні. // Технології та дизайн. / Н.С. Мандро, В.С. Кудлай.– 2012. № 4 (5). С. 1-5.

39. Маслак О.І. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. // Ефективна економіка № 7 / О.І. Маслак, Л.А. Квятковська, О.О. Безручко.– 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>.

40. Меліхов А.А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. / А.А. Меліхов.– 2013. Вип. 1, Т. 3. С. 168-172.

41. Міценко Н.Г. Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу. // Вісник Львівської комерційної академії : зб. наук. праць. / Н.Г. Міценко, Р.Л. Лупак.– Львів : Вид-во ЛКА, 2013. Вип. 40. С. 31-40.

42. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. // Економіка і суспільство. / Т.С. Морщенок.– 2017. № 9. С. 537.

43. Отенко І.П. Конкурентні переваги підприємницької діяльності // Бізнес-інформ. / І.П. Отенко.– 2014. №4. С. 290-295.

44. Павлова В.А., Васюк О.О. Конкурентне середовище функціонування торговельних підприємств. Теорія та практика регіонального розвитку: колективна монографія. / За заг. ред. К.Ф. Ковальчука, Л.М. Савчук. Дніпро: Герда, 2016. 584 с.

45. Павлова В.А. Механізм формування та управління конкурентоспроможністю підприємства. Інтеграція економічних та технічних процесів: сучасний стан і перспективи розвитку: колективна монографія / за заг. ред. Савчук Л.М. Х.: Діса плюс, 2015. 480 с.

46. Павлова В.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. // Європейський вектор економічного розвитку. / В.А. Павлова, Р.В. Губарєв.– Д.: ДУАН, 2014. №2. С. 168-176.

47. Павлова В.А., Сімаганов А.А. Створення стійких конкурентних переваг для забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства // Теорія та практика діяльності підприємств: монографія. За заг. ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2017. 456 с.

48. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. // Вісник ЖДТУ. / О.П. Пащенко.– 2015. №3(73). С. 94-100.

49. Перерва П.Г. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг. // Маркетинг і менеджмент інновацій / П.Г. Перерва, Н.П. Ткачова.– 2011, № 4, Т. I. С. 55-66.

50. Пічугіна Т. С. Дослідження конкурентного статусу підприємства сфери послуг як основа розробки маркетингової стратегії. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. : зб. наук. пр. / Т.С. Пічугіна, Л.М. Яцун, В.М. Селютін, В.А. Куценко.– Х. : ХДУХТ, 2010. Вип. 1. С. 545-553.

51. П'ятницька Г.Т. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування. // Економічна стратегія і перспективи розвитку

сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / Т.Г. П'ятницька, А.М. Предеїн, О.В. Рябова.– Х. : ХДУХТ, 2014. Вип. 1(19). С.235-248.

52. Радулов Д.Д. Оцінка впливу зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємств з виробництва готових металевих виробів. // Вісник соціально-економічних досліджень. / Д.Д. Радулов.– 2014. Вип. 2(53). С. 180–186.

53. Речун О.Ю. Аналіз та оцінка підприємницької діяльності об'єктів роздрібної торгівлі у регіонах держави. // Економічний форум. / О.Ю. Речун.– 2017. № 2. С. 132139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_25

54. Розкошна О.А. Оцінка конкурентоспроможної позиції банків методом конкурентних переваг. // Інноваційна економіка. / О.А. Розкошна, Д.В. Бондаркова.– 2013. №2. С. 341-345.

55. Селезньова Г.О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування. // Глобальні та національні проблеми економіки. / Г.О. Селезньова.– 2017. №5. С. 311-316.

56. Серажим В.І. Методика оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку. // Сучасні проблеми економіки та підприємництво. / В.І. Серажим, Т.В. Зінченко.– 2011. Вип. 8. С. 159-164.

57. Скригун Н.П. Споживча лояльність: сутність та особливості. // Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. / Н.П. Скригун, М.В. Пірняк.– 2015. Вип. 10. Ч. 4, С. 61-64.

58. Скріпніченко Ю.І. Система чинників конкурентоспроможності підприємств АПК. // Агросвіт. / Ю.І. Скріпніченко.– 2011. № 4. С. 28-33.

59. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. // Інноваційна економіка. / П.С. Смоленюк.– 2012. № 2. С. 91–97.

60. Стеблюк Н.Ф. Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції. // Економіка і суспільство. / Н.Ф. Стеблюк, Є.Р. Волосова.– 2017. Вип. 9. С. 654-660.

61. Стельмащук Н.А. Діагностика конкурентних переваг аграрних підприємств. // Сталий розвиток економіки. / Н.А. Стельмащук.– 2013. № 4. С. 125-132.

62. Сучасний тлумачний словник української мови. К. : Навчальна література.– 2017. 672 с.

63. Тараненко О.О. Вплив зовнішнього середовища господарювання на економічну стійкість підприємства. // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. / О.О. Тараненко.– 2010, №2. Т. 1. С. 117-121.

64. Теоретичні засади формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі : звіт про науково-дослідну роботу № 2-17 БО «Формування, реалізація та розвиток конкурентних переваг підприємств вітчизняного ритейлу в умовах євроінтеграції» (№ держреєстрації 0117U004336). Чорна М.В., Волосов А.М. та ін. 2017. Харків : ХДУХТ. 238 с.

65. Троян А.В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством // Ефективна економіка. / А.В. Троян.– 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>

66. Труніна І.М. Характеристики та види конкурентних переваг підприємства в їхньому прогнозуванні. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 1 (52). / І.М. Труніна.– 2012. С. 207-211.

67. Тягунова Н.М. Чинники, що визначають конкурентні стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації. // Бізнес Інформ. / Н.М. Тягунова.– 2013. №8. С. 199-203.

68. Усова Г.В. Особливості формування конкурентних переваг у сфері послуг. // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. / Г.В. Усова, В.О. Щебельська.– 2013. Вип. 9(2). С. 147-151.

69. Чорна М.В. Управління конкурентними перевагами підприємства: вітчизняний та світовий досвід: монографія. / М.В. Чорна, О.М. Блохіна.– Х.: Лідер, 2015. 203с.

70. Чорна М.В. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі : монографія. / М.В. Чорна, А.С. Дядін, Л.І. Безгінова.– Х. : Лідер, 2018. 218 с.

71. Чорна М.В. Світовий ритейл: тенденції розвитку та конкурентні позиції. // Науковий вісник Ужгородського ун-ту : зб. наук. праць. / М.В. Чорна, Т.Б. Кушнір, А.М. Волосов.– Ужгород : УНУ, 2016. Серія. Економіка, Вип. 1 (47). 547 с. С. 293– 300.

72. Чорна М.В. Formation of competitive advantages of the retail enterprise. // Науковий вісник Полісся. / М.В. Чорна, Т.Б. Кушнір, А.М. Волосов.– Чернігів : ЧНТУ, 2018. №3 (15). 152 с. С.75-82.

73. Чорна М. В. Аналіз ринку як передумова визначення конкурентоспроможності нової продукції. // Економічний простір. / М.В. Чорна, Н.М. Смольнякова, А.М. Волосов.– 2016. Вип. 108. С. 90–101

74. Чорна М.В. Конкурентні переваги підприємств ритейлу: фактор і результат конкурентних відносин // Бізнесінформ. / М.В. Чорна, Н.М. Смольнякова, А.М. Волосов.– 2018. №3. С. 32-40.

75. Чорна М. В. Методичний інструментарій оцінки конкурентних переваг нової продукції. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. / М.В. Чорна, Н.М. Смольнякова, А.М. Волосов.– Х. : ХДУХТ, 2017. Вип. 1 (25). С. 149–158.

76. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. // Економіка і суспільство. / І.В. Шаповалова.– 2017. Вип. 10. С. 427-432. С. 430.

77. Шарко В.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю. // Молодий вчений. / В.В. Шарко.– 2017. №4. С. 788-793.

78. Шарко В.В. Оцінка позиціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи: колективна монографія ; за заг. ред. проф. А. В. Рибчука. Львів: Растр-7, 2017. С. 349-359.

79. Шарко В.В. Оцінка якості обслуговування покупців у підприємстві роздрібною торгівлі. // Причорноморські економічні студії. / В.В. Шарко.– 2017. Вип. 18. С. 112–116.

80. Шарко В.В. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. // Інфраструктура ринку. / В.В. Шарко.– 2018. Вип. 18. С. 149-155.

81. Якименко Н.В. Конкурентні переваги підприємств торгівлі // Вісник економіки транспорту і промисловості. / Н.В. Якименко, В. Федорова.– 2014. №47. С. 116-121.

82. Янчева Л.М. Конкуренція в сфері торгівлі – сучасні форми її проявлення. // Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах: матер. міжн. наук.-практ. конф. 02-03.11.2017 р. / Л.М. Янчева, М.В. Чорна.– Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2017. 360 с.

83. Aranda E., Marten V.J., Santos J. Competitive convergence in retailing // Economic Research-Ekonomska Istraživanja. 2018. 31:1. p. 206-227.

84. Chorna M. V., Kushnir T. B., Smolnyakova N. M., Volosov A. M. Foreign experience of ensuring competitiveness of commercial enterprises. Problems of social and economic development of the business: national and international experience. Collective monograph. Mexico City. Mexico. 2016. pp. 77–107.

85. Human Development Index. URL: <http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi>.

86. Pozner Michael V. International Trade and Technical Change. Oxford Economic Papers. P. 11–37.

87. Social Progress Index. URL: <http://www.socialprogressimperative.org>.

88. The Heritage Foundation. Індекс економічної свободи. URL: <http://www.heritage.org/index>

89. The Global Competitiveness Index. URL: <http://www.weforum.org/docs>.

90. Trade Logistics in the Global Economy. URL: <http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/ConnectingtoCompete.pdf>.

91. Transnationality Index. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svituzaindeksomglobalnoyikonkurentospromozhnosti>.

92. Volosov A. M. Evolution of the theory of competitive advantages. Competitive advantages: theoretical and applied aspects. Collective monograph. Coventry. United Kingdom. 2018. pp. 4–36.

93. World Economic Forum, The Global Enabling Trade Report, 2018, 2016, 2014, 2012. URL: reports.weforum.org/global-enabling-trade-report.

94. World Economic Forum, The Global Information Technology Report. URL: http://www3.weforum.org/docs/GITR2018/WEF_GITR_Full_Report.pdf.

95. Zagornaya T.O. Analytical and mathematical instruments of the competitive dynamic diagnostics in the retail dealing. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 4. С. 20-29.

96. Zott C., Huy Q.N. The affective side of dynamic capability: How founders' emotion regulation activates human and social capital in firms. Bulletin at the 12 annual meeting of the Academy of Management, Boston. 2012. 12(43). pp. 443-457.

ДОДАТКИ

Додаток А

Публікації автора за темою дослідження

УДК 658.821

С.А. ДРАЖНИЦЯ, А.В. НОВОСАД

Хмельницький національний університет

**УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Анотація. У даній статті автори конкретизують суть та значення конкурентних переваг, як основного засобу успішного функціонування підприємств роздрібною торгівлі на конкурентному ринку, їх структуру та функції. У статті досліджено цивілізаційний розвиток підходів до формування конкурентних переваг підприємств, а також на основі узагальнення конкретизовано визначення концепції формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі.

Також у статті авторами проведено аналіз принципів і структури існуючих концепцій формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі, визначено їх спільні та відмінні риси. Визначено, що будь-яка концепція містить теоретичний та прикладний базис, які, у свою чергу, формують набір теоретико-методологічних засад та організаційно-прикладних підходів до її реалізації. Основною ідеєю концепції формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі є підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за сучасних умов.

На основі проведеного аналізу авторами запропоновано авторський варіант концепції формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі, основу якого формує життєвий цикл самих конкурентних переваг.

Ключові слова: концепція, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, роздрібна торгівля, формування конкурентних переваг.

S.A. DRAZHNYTSIA, A.V. NOVOSAD

Khmelnytsky National University

**IMPROVEMENT OF CONCEPTUAL APPROACHES TO THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF RETAIL
TRADE ENTERPRISES**

Abstract. In this article, the authors specify the essence and meaning of competitive advantages, as the main means of successful functioning of retail enterprises in the competitive market, their structure and functions. The article examines the civilizational development of approaches to the formation of competitive advantages of enterprises, as well as, on the basis of generalization, specifies the definition of the concept of formation of competitive advantages of retail trade enterprises.

In the article, the authors also analyzed the principles and structure of existing concepts of the formation of competitive advantages of retail enterprises, and identified their common and distinctive features. It was determined that any concept contains theoretical and applied bases, which, in turn, form a set of theoretical and methodological principles and organizational and applied approaches to its implementation. The main idea of the concept of the formation of competitive advantages of retail trade enterprises is to increase the competitiveness of trade enterprises under modern conditions.

Based on the analysis, the authors proposed an author's version of the concept of the formation of competitive advantages of retail enterprises, the basis of which is the life cycle of the competitive advantages themselves.

Keywords: concept, competitive advantage, competitiveness, retail trade, formation of competitive advantages.

Постановка проблеми. Важливою умовою успішного функціонування підприємства роздрібною торгівлі на сучасному етапі є не тільки досягнення конкурентоспроможності, як результату реалізації конкурентних переваг, а й її підтримання протягом тривалого періоду. Динамізм і мінливість конкурентного середовища, активність і непередбачуваність поведінки конкурентів, значущість наявності конкурентних переваг для

досягнення довгострокових цілей потребують постійного їх створення та підтримання на цій основі високого рівня конкурентного потенціалу.

Недостатній рівень конкурентоспроможності значного числа вітчизняних підприємств ритейлу та постійний пошук шляхів її підвищення обумовлюють об'єктивну необхідність поглиблення теоретико-методологічної бази, що робить дане дослідження вчасним та актуальним.

Аналіз останніх досліджень. Проблемам формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлею присвячено ряд наукових досліджень таких видатних вчених, як І. Бланк, О. Виноградова, Л. Лігоненко, В. Апопій, І. Міщук, Я. Антонюк та багато інших. У працях зазначених авторів визначено суть та принципи, основи закономірності, функції та фактори впливу на процес формування конкурентних переваг, їх склад та структуру, тощо. Проте, сучасні реалії функціонування підприємства роздрібною торгівлею, часто унеможливають використання у повній мірі пропонуваних інструментів та методів формування конкурентних переваг саме підприємства роздрібною торгівлею. Недостатній рівень конкурентоспроможності значного числа вітчизняних підприємств ритейлу та постійний пошук шляхів її підвищення обумовлюють об'єктивну необхідність поглиблення теоретико-методологічної бази щодо удосконалення понятійно-категорійного апарату, методологічних засад, парадигмальних підходів і логіки концепцій формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлею, як основи підвищення конкурентоспроможності за сучасних умов господарювання; виокремлення концептуальних положень у вирішенні завдань формування та реалізації конкурентних переваг, визначення набору необхідних методів та інструментів. Тому дане дослідження покликане частково вирішити коло зазначених проблем.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення суті та структури концепцій формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлею, а також удосконалення концептуальних підходів до формування конкурентних переваг торговельних підприємств шляхом розробки авторської концепції на основі стадій життєвого циклу.

Для досягнення зазначеної мети було визначено наступні завдання:

- вивчити і конкретизувати суть та значення конкурентних переваг та концепції щодо їх формування;
- здійснити аналіз існуючих концепцій формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлею;
- розробити авторський варіант концепції формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлею на основі стадій життєвого циклу конкурентних переваг.

Вклад основного матеріалу. Уявлення про конкурентні переваги та способи їх формування змінювались в процесі розвитку теорії конкуренції та міжнародної торгівлі від практичних дій зі створення переваг без визначення їх змістовного наповнення (теорія меркантилізму), абсолютної та порівняльної сутності (теорії абсолютних і порівняльних переваг) до введення поняття «конкурентні переваги» (теорія конкурентних переваг М. Портера) та наступного розвитку фундаментальних досліджень щодо видів конкурентних переваг і способів їх формування (сучасні теорії конкурентних переваг) та прикладних розробок стосовно трактування їх сутності й підходів до формування.

Аналіз розвитку наукової думки свідчить, що сучасні концепції створення конкурентних переваг, серед яких особливого значення набули ринкова, ресурсна й інституціональна, сформувались в перебігу становлення та розвитку теорії конкурентних переваг, а також стратегічного управління та маркетингу.

Становлення теорії конкурентних переваг разом із розвитком теорії управління, зміщенням акцентів з планування на розробку стратегії призвело до формування концепції стратегічного позиціонування, засновником якої є М. Портер.

Ускладнення економічних процесів у суспільстві, постійне оновлення технологій та очікувань споживачів призвело до трансформації конкуренції та розширення її меж. Формування конкурентних переваг переорієнтувалось на площину внутрішніх можливостей. Набула розвитку ресурсна концепція формування конкурентних переваг. Вона базується на твердженні, що ринкове положення підприємства є результатом

унікального поєднання його матеріальних і нематеріальних ресурсів та управління ними. Тому в якості джерела конкурентної переваги виступає унікальна комбінація оригінальних і специфічних видів ресурсів, використовуючи які можна обійти конкурентів.

Характерною рисою уявлень про майбутнє з позицій сьогодення ринку роздрібно́ї торгівлі є швидкість змін, яка пов'язана з оптимізацією структури існуючих торговельних мереж, відкриттям нових магазинів, переходом роздрібно́ї торгівлі до електронного формату, бурхливим розвитком Інтернет-торгівлі, зростанням кількості операцій з пластикowymi картками та ін, а також слабка передбачуваність [1].

Посилення нестабільності у зовнішньому середовищі висуває нові вимоги до формування конкурентних переваг з метою підготовки підприємств до успішного функціонування у майбутньому. Така підготовка вимагає пошуку та розвитку нових концепцій формування конкурентних переваг, спрямованих на мобілізацію унікальних можливостей кожного підприємства.

Сучасні концепції формування конкурентних переваг, хоча і набули нових рис відповідно до сучасних тенденцій розвитку суспільства, здебільшого мають дескриптивний характер [2]. Питання формування конкурентних переваг підіймаються фрагментарно, на теоретичному рівні. В цьому контексті заслуговують на увагу та вимагають подальших досліджень концептуальні основи формування конкурентних переваг підприємствами роздрібно́ї торгівлі, які сприятимуть комплексному вирішенню вказаних завдань.

Концепція формування конкурентних переваг підприємства роздрібно́ї торгівлі має відповідати домінуючій науковій парадигмі в сфері досліджень підприємств та урахувати галузеву специфіку її особливості сучасного етапу розвитку.

У зв'язку з цим під концепцією формування конкурентних переваг підприємства роздрібно́ї торгівлі слід розуміти систему поглядів на виконання завдань у сфері формування конкурентних переваг підприємства ритейлу на активних стадіях їх життєвого циклу задля підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яка розкриває керівні ідеї та провідний задум реалізації заходів щодо вирішення найважливіших проблем в цій області. Концепція визначає принципи та напрями формування рішень та здійснення управлінських впливів, основні форми та послання методів забезпечення, інструментарій організації та реалізації заходів.

Концепція містить теоретичний та прикладний базис, які, у свою чергу, формують набір теоретико-методологічних засад та організаційно-прикладних підходів до її реалізації. Основна ідея концепції формування конкурентних переваг підприємства роздрібно́ї торгівлі – підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за сучасних умов. Дана концепція має ґрунтуватись на засадах таких відомих теорій як: конкурентних переваг та складової цінності, ланцюжка цінностей М. Портера, життєвого циклу, сприятливих можливостей, ощадливого виробництва [3, 4].

В основу розробки концепції покладено такі теоретичні гіпотези: забезпечення та тривале утримання високого (необхідного/визначеного) рівня конкурентоспроможності підприємства роздрібно́ї торгівлі є можливим за умов постійного безперервного формування конкурентних переваг і послідовного проходження активних стадій їх життєвого циклу в координатах просторово-часового процесу підвищення конкурентоспроможності; формування гнучкого комплексу стійких конкурентних переваг підприємств вітчизняного ритейлу є інструментом їх адаптації за сучасних умов.

Об'єктом системного бачення в межах даної концепції є процес забезпечення конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі на активних стадіях їх життєвого циклу, з урахуванням їх прояву як фактору та як результату.

Предметом виступили теоретичні, концептуальні, методологічні й науково-практичні засади формування й реалізації конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі за сучасних умов.

Авторське концептуальне бачення специфіки формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємства роздрібно́ї торгівлі за сучасних умов передбачає застосування певних базових підходів [5, 6]:

– конкурентна перевага підприємства роздрібно́ї торгівлі – це ексклюзивна цінність торговельної послуги даного підприємства, яка надає йому пріоритетність серед конкурентів завдяки найповнішому

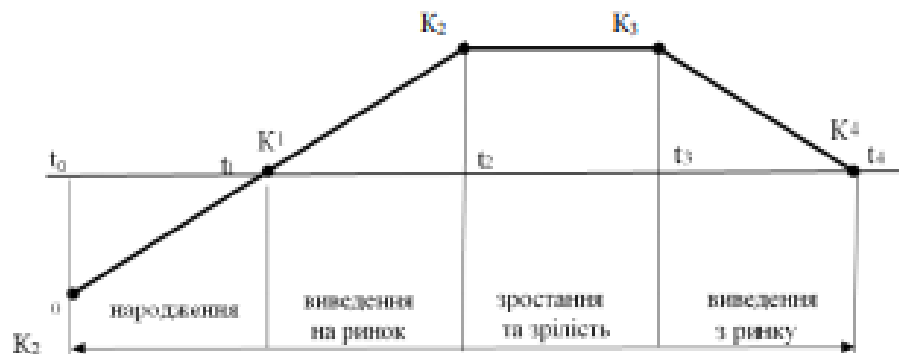
задоволення потреб споживачів на високому якісному рівні, що вимагає пріоритету ціннісно-орієнтованого підходу;

- формування конкурентних переваг відбувається в конкретній ситуації тобто за умов конкретного складу обставин, які впливають на процеси забезпечення переваг в даний момент часу, що потребує застосування ситуаційного підходу;
- комплексна система забезпечення конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі в координатах просторово-часового процесу підвищення конкурентоспроможності складається із взаємопов'язаних підсистем формування та реалізації, що витікає з двоїстого характеру конкурентних переваг і базується на принципах системно-структурованого підходу;
- обов'язкова наявність конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі на активних етапах їх життєвого циклу сприяє підвищенню конкурентоспроможності шляхом ефекту синергії, що обумовлює необхідність застосування енергетичного підходу;
- конкурентні переваги повинні характеризуватися високою адаптивністю до конкурентного середовища в сучасних умовах, що потребує адаптивного підходу.

Відповідно до визначених підходів обґрунтовано сукупність принципів формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі, яка складається з загальнонаукових і специфічних. До загальнонаукових віднесено принципи, які є обов'язковими для будь-якої концепції, а саме: науковий обґрунтованості, системності, комплексності, адаптивності.

До сукупності основних специфічних принципів віднесено принципи, які є характерними саме для концепції формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі за сучасних умов з позиції відповідності її теоретичним засадам, гіпотезам і базовим підходам, а саме принципи: орієнтації на створення більшої цінності торговельної послуги (для споживача), фокусування на сприятливих можливостях, динамічності, досвідчості та варіативності, оптимальності, гнучкості, перспективності, зворотного зв'язку.

В основу запропонованої концепції покладено теорію життєвого циклу, відповідно якій конкурентна перевага проходить наступні активні етапи: народження, виведення на ринок, зростання та зрілість (рисуюнок 1).



Рисуюнок 1. – Схема життєвого циклу конкурентної переваги підприємств роздрібної торгівлі

$T_1 = (t_1 - t_0)$ – стадія народження. Період від ідеї, обґрунтування актуальності конкурентної переваги та можливостей підприємства ритейлу щодо її формування відповідно існуючого конкурентного потенціалу. У його межах безпосередньо відбуваються процеси формування певної сукупності конкурентних переваг за різними напрямками та джерелами;

$T_2 = (t_2 - t_1)$ – стадія виведення на ринок. Період від виведення на ринок конкурентної переваги до забезпечення високого (необхідного/визначеного) рівня конкурентоспроможності підприємства ритейлу завдяки сукупності сформованих конкурентних переваг;

$T_3 = (t_3 - t_2)$ – стадія зростання та зрілості. Період стійкості конкурентної переваги на ринку, протягом якого відбувається утримання високого (необхідного/випливаючого) рівня конкурентоспроможності підприємства ритейлу тобто забезпечується його конкурентостійкість;

$T_4 = (t_4 - t_3)$ – стадія виведення з ринку. Конкурентна перевага втрачає свою стійкість, і як наслідок, рівень конкурентоспроможності підприємства ритейлу зникає.

Перші три стадії життєвого циклу конкурентної переваги (T_1 , T_2 , T_3) є активними.

Центр формування конкурентних переваг підприємства ритейлу створюється на етапі життєвого циклу «народження», центр реалізації конкурентних переваг – на етапі «виведення на ринок», оскільки тільки в конкурентному ринковому середовищі підтверджується наявність конкурентних переваг.

Підсистема формування конкурентних переваг націлена на створення сукупності актуальних конкурентних переваг підприємства ритейлу на основі використання внутрішніх джерел і зовнішніх обетавни.

Підсистема реалізації має забезпечити процес виведення на ринок сформованої в межах центру «формування» сукупності конкурентних переваг тобто досягнення максимального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Висновок. Таким чином, Сформульовані концептуальні положення щодо формування конкурентних переваг підприємствами роздрібною торгівлі описують науковий і прикладний базис, конкретизують зміст, цілі й характер такої діяльності та спрямовані на забезпечення її результативності.

Відповідність концептуальних основ вимогам повноти, системності та комплексності визнає логіку та актуальність подальших досліджень у цій галузі.

Література:

1. Аналітико-прикладні аспекти формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі в умовах євроінтеграції : звіт про науково-дослідну роботу № 2-17 БО «Формування, реалізація та розвиток конкурентних переваг підприємств вітчизняного ритейлу в умовах євроінтеграції» (№ держреєстрації 0117U004336). Чорна М.В. та ін. 2018. Харків : ХДУХТ. 239 с.
2. Буднік М.М., Сынкогуб А.Є. Концептуальні принципи стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. праць Харківського нац. автомобільнодорожнього ун-ту. Х. : ХНАДУ, 2016. №4(15), Т. 1. 104 с. С. 40-45.
3. Волосов А.М. Класифікація конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Х. : ХДУХТ, 2018. Вип. 2 (28). 275 с. С. 88–100.
4. Димченко Р. А. Теорія цінностей і конкурентних переваг у системі конкурентоспроможності підприємств. Львівська політехніка. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ena/35517/1/5_23-31.pdf.
5. Котик Д. Ю., Жагалевич Ж. М. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. КПІ. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020.
6. Яєвський А. П., Романчук М. Й. Основи чинників формування конкурентних переваг підприємств. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 163-166.

References

1. Analytical-practical aspects of formation, realization and development of competitive advantages of enterprises in retail trade in conditions of euro integration : report on scientific-research work № 2-17 BO «Formation, realization and development of competitive advantages of domestic retail enterprises in conditions of euro integration» (№ derzhreestratsii 0117U004336). Chorna M.V. et al. 2018. Kharkiv : KhDUKHT. 239 p.
2. Budnik M.M., Synohub A.E. Conceptual principles of strategy of ensuring competitive advantages of enterprises // Problems and perspectives of development of entrepreneurship : zb. nauk. prats Kharkivskoho nats. avtomobilnodorozhnogo un-ta. Kh. : KhNADU, 2016. №4(15), T. 1. 104 s. S. 40-45.

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Формування дієвої системи конкурентних переваг підприємства певного виду економічної діяльності потребує конкретизації їх змісту та виявлення особливостей з урахуванням галузевої специфіки.

Значущість дослідження цих питань відносно торговельної діяльності можна пояснити тим, що конкурентні переваги всіх учасників відтворювального процесу (постачальників, виробників, суб'єктів торгівлі тощо) вважаються такими у разі визнання їх споживачами, тобто на завершальній стадії товарного обігу, де і функціонує роздрібна торгівля. Невипадково виникнення та становлення теорії конкурентних переваг відбувалось в контексті формування та розвитку теорії міжнародної торгівлі.

Для з'ясування сутнісних характеристик поняття «конкурентні переваги торговельного підприємства», їх специфіки та структури доцільно звернутись до особливостей функціонування торгівлі та діяльності торговельних підприємств порівняно з іншими сферами діяльності [1]:

- торгівля як вид економічної діяльності та галузь економіки має своїм змістом товарне обертання;
- виконуючи функції доведення товарів до споживачів та реалізації вартості, торгівля є посередником між сферою виробництва та споживання, зосереджує (акумулює)

попит на товари та є представником пропозиції, впливає на виробництво у відношенні задоволення цього попиту та на споживання;

- предметом і результатом торговельної діяльності є послуги;
- неоднорідність функціонального складу торгівлі, яка включає такі підсистеми, як оптову, роздрібну торгівлю та торговельне посередництво;
- широкий асортимент споживчих товарів, які задовольняють різноманітні потреби споживачів, наявність значної кількості різновидів і постачальників в межах кожної товарної групи, їх замінистість;
- значна кількість суб'єктів торговельної діяльності в сфері роздрібно торгівлі, різних за організаційно-правовим статусом, спеціалізацією, форматом, розміром тощо;
- істотна невизначеність результатів господарювання та відповідно, високий ступінь ризику діяльності у зв'язку з суб'єктивізмом споживачів, непередбачуваністю їх поведінки тощо.

Зазначені особливості зумовлюють і специфіку конкуренції на роздрібному ринку між економічно незалежними суб'єктами, яка є мотивом і стимулом формування конкурентних переваг. Специфіка основних функцій підприємств торгівлі обумовлює функціональний характер конкуренції за кращі умови реалізації та лідерство у здійсненні основних функцій, а також особливості конкурентних переваг у цій сфері. Так, конкурентні переваги підприємств ритейлу не є наслідком здійснення виробничих операцій, не мають специфіки, що пов'язана з

продукцією виробництва, а формуються в межах здійснення торгово-технологічного процесу зі створення торговельних послуг.

Систематизація конкурентних переваг за певними ознаками дозволить визначити можливості підприємства щодо конкурентної поведінки та шляхи їх реалізації. Систематизація конкурентних переваг має здійснюватися на загальнонауковому рівні, що ґрунтується на сутнісних характеристиках цієї категорії, та прикладному, який описує їх типологію стосовно підприємств торговельної галузі [2].

На нашу думку до конкурентних переваг як об'єкту дослідження та практичного використання доцільно застосовувати положення теорії життєвого циклу, тобто виділяти, вивчати й керувати ними з урахування специфіки кожної стадії (фази) циклу.

Виявлення та формування конкурентних переваг роздрібної торгівлі може відбуватися і за елементами підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, а саме в межах: торговельно-організаційних операцій; асортиментної, закупівельної та цінової політик; маркетингової й інших видів діяльності. З даною класифікаційною ознакою пов'язані й переваги, які за спрямованістю можна поділити такі, що здатні покращити окремі аспекти розвитку або змінити бізнес-модель. Вони визначають конкретні конкурентні стратегії до яких вдаються підприємства ритейлу.

Свої переваги мають різні організаційні форми торгівлі – стаціонарна, мережева, електронна, дистанційна, за каталогами тощо. Про це свідчать сучасні тенденції споживання, коли покупці свідомо обирають місце майбутньої покупки

орієнтуючись на порівняння товарної пропозиції, цінової політики, умов здійснення покупки кожної з форм.

Ступінь розвиненості конкуренції на певному ринку визначає види, можливості набуття, реалізації та розвитку конкурентних переваг. Так, низький рівень конкуренції в роздрібному сегменті українського споживчого ринку до початку 2000-х років став помітною конкурентною перевагою для закордонних торгових мереж, які увійшли на нього і однією своєю появою на вернули до себе прихильність вітчизняних покупців. В свою чергу, висококонкурентний ринок вимагає від його гравців вдаватися до пошуку й реалізації конкурентних переваг вищого за існуючий порядку [3].

Класифікаційна ознака конкурентних переваг за товарною спеціалізацією (продовольчої, непродовольчої або змішаної торгівлі) ґрунтується на товарній асортиментній спеціалізації ритейлу та вимозі відповідності очікуванням вітчизняних покупців, які в першу чергу цінують асортиментні та цінові пропозиції.

Таким чином, роздрібна торгівля, як і будь-яка інша, надає послуги з одного боку – виробникам товарів з їх реалізації, більш швидкого й економічного відшкодування витрат виробництва, а з іншого – споживачам із задоволення їх платоспроможного попиту. Тому загальноприйнятним є поділ торговельних послуг на основні (вивчення попиту і товарних джерел, реклама, тощо) та додаткові (пов'язані з продовженням процесу виробництва в сфері обертання). Жорстка конкуренція серед ритейлерів призводить до постійного пошуку креативних ідей і рішень, не тільки здатних зробити процес покупки для покупців менш стомлюючим і більш захоплюючим, але й тим

самим створити певні конкурентні переваги в цій сфері. Вони втілюються в наданні покупцям: спеціального інвентарю (калькулятор для підрахунку вартості покупок; візки з GPS-навігатором, тощо); безкоштовні товари/сервіс (фрукти/солодощі для дітей, які можна з'їсти під час шопінгу; охолодження вина і шампанського); можливість купити і з'їсти продукти харчування під час довгого шопінгу; бар у супермаркеті для тих хто втомився; затишний куточок для читання книг і багато іншого.

Здійснена за двома напрямками систематизація конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі може бути розвинена й іншими ознаками, які відповідають сучасному стану та перспективам розвитку галузі.

Література

1. Аналітико-прикладні аспекти формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі в умовах євроінтеграції : звіт про науково-дослідну роботу № 2-17 БО «Формування, реалізація та розвиток конкурентних переваг підприємств вітчизняного ритейлу в умовах євроінтеграції» (№ держреєстрації 0117U004336). Чорна М.В. та ін. 2018. Харків : ХДУХТ. 239 с.

2. Волосов А.М. Класифікація конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Х.: ХДУХТ, 2018. Вип. 2 (28). 275 с. С. 88–100.

3. Чорна М.В., Дядін А.С., Безгінова Л.І. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі : монографія. Х. : Лідер, 2018.

Система показників оцінки конкурентних переваг за критерієм
результативності

№	Показник
<i>I. Внутрішні бізнес-процеси</i>	
1.	Індекс широти асортименту
2	Індекс глибини асортименту
3	Індекс співвідношення товарообороту та широти асортименту
4	Індекс рентабельності асортименту
5	Індекс рентабельності реалізації
6	Індекс цінових стимулів
7	Індекс товарообороту на 1 м ² торговельної площі
8	Індекс новітніх технологій ритейлу
9	Індекс новітніх технологій обслуговування покупців
10	Індекс додаткових послуг
11	Індекс рівня витрат обігу
12	Індекс власної торговельної марки
<i>II. Фінанси</i>	
1	Індекс автономії
2	Індекс забезпеченості власним оборотним капіталом
3	Індекс покриття
4	Індекс абсолютної ліквідності
5	Індекс прибутковості торговельної площі
6	Індекс фондівдачі
7	Індекс продуктивності праці
8	Індекс оборотності товарних запасів
9	Рентабельність реалізації
<i>III. Споживачі</i>	

1	Індекс задоволеності потреб і запитів споживачів
2	Індекс співвідношення позитивних відгуків та скарг
3	Індекс постійних клієнтів
<i>IV. Навчання та розвиток</i>	
1	Індекс кваліфікації
2	Індекс заробітної плати
3	Індекс частоти преміювання
4	Індекс задоволеності працівників
<i>V. Конкуренти</i>	
1	Темпи динаміки товарообороту
2	Індекс кількості конкурентів

АНКЕТА В1

опитування респондентів щодо значущості показників аналізу конкурентних переваг на стадії реалізації за проекцією «Внутрішні бізнес-процеси»

Закреслити непотрібне в колонці 2: Значущий для оцінки чинників – 1

Не дуже значущий для оцінки чинників – 0

***Підкреслити в колонці 1 показники, які на Вашу думку найкраще відображають конкурентні переваги на стадії реалізації за проекцією «Внутрішні бізнес-процеси»**

Показник	Оцінка
Широта асортименту	1
	0
Глибина асортименту	1
	0
Співвідношення товарообороту та широти асортименту	1
	0
Рентабельність асортименту	1
	0
Рентабельність реалізації	1
	0
Цінові стимули	1
	0
Товарооборот на 1 м ² торговельної площі	1
	0
Новітні технології рітейлу	1
	0
Новітні технології обслуговування покупців	1
	0
Додаткові послуги	1
	0
Рівень витрат обігу	1
	0
Власна торговельна марка	1
	0

АНКЕТА В2

опитування респондентів щодо значущості показників аналізу конкурентних переваг на стадії реалізації за проекцією «Фінанси»

*Закреслити не потрібне в колонці 2: Значущий для оцінки чинників – 1
Не дуже значущий для оцінки чинників – 0*

***Підкреслити в колонці 1 показники, які на Вашу думку найкраще відображають конкурентні переваги на стадії реалізації за проекцією «Фінанси»**

Показник	Оцінка
Коефіцієнт автономії	1
	0
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	1
	0
Коефіцієнт покриття	1
	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1
	0
Прибутковість торговельної площі	1
	0
Фондовіддача	1
	0
Продуктивність праці	1
	0
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	1
	0
Рентабельність реалізації	1
	0

АНКЕТА В3

опитування респондентів щодо значущості показників аналізу конкурентних переваг на стадії реалізації за проекцією «Споживачі»

Закреслити не потрібно в колонці 2: Значущий для оцінки чинників – 1

Не дуже значущий для оцінки чинників – 0

***Підкреслити в колонці 1 показники, які на Вашу думку найкраще відображають конкурентні переваги на стадії реалізації за проекцією «Споживачі»**

Показник	Оцінка
Задоволеність потреб і вимог споживачів	1
	0
Співвідношення позитивних відгуків та скарг	1
	0
Число постійних клієнтів	1
	0

АНКЕТА В4

опитування респондентів щодо значущості показників аналізу конкурентних переваг на стадії реалізації за проекцією «Навчання та розвиток»

Закреслити не потрібно в колонці 2: Значущий для оцінки чинників – 1

Не дуже значущий для оцінки чинників – 0

***Підкреслити в колонці 1 показники, які на Вашу думку найкраще відображають конкурентні переваги на стадії реалізації за проекцією «Навчання та розвиток»**

Показник	Оцінка
Коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів	1
	0
Розмір заробітної плати	1
	0
Частота преміювання	1
	0
Задоволеність працівників	1
	0

АНКЕТА В5

опитування респондентів щодо значущості показників аналізу конкурентних переваг на стадії реалізації за проекцією «Конкуренти»

Закреслити не потрібне в колонці 2: Значущий для оцінки чинників – 1

Не дуже значущий для оцінки чинників – 0

***Підкреслити в колонці 1 показники, які на Вашу думку найкраще відображають конкурентні переваги на стадії реалізації за проекцією «Конкуренти»**

Показник	Оцінка
Динаміка темпів товарообороту	1
	0
Зміна кількості основних конкурентів	1
	0

Таблиця В.1 – Результати експертної оцінки значущості показників аналізу конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі за стадією реалізації

Показник	Анкет видано N	Сума балів N_i	Частота N $v_i = \frac{N_i}{N}$
Проекція «Внутрішні бізнес-процеси»			
<i>Широта асортименту</i>	30	20	0,67
Глибина асортименту	30	11	0,37
<i>Співвідношення товарообороту та широти асортименту</i>	30	18	0,60

Рентабельність асортименту	30	13	0,43
Рентабельність реалізації	30	5	0,17
<i>Цінові стимули</i>	30	17	0,57
<i>Товарооборот на 1 м² торговельної площі</i>	30	18	0,60
Новітні технології ритейлу	30	14	0,47
<i>Новітні технології обслуговування покупців</i>	30	16	0,53
<i>Додаткові послуги</i>	30	16	0,53
<i>Рівень витрат обігу</i>	30	19	0,63
<i>Власна торговельна марка</i>	30	17	0,57
Проекція «Фінанси»			
Коефіцієнт автономії	30	8	0,27
<i>Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом</i>	30	20	0,67
<i>Коефіцієнт покриття</i>	30	18	0,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	30	13	0,43
<i>Прибутковість торговельної площі</i>	30	19	0,63
Фондовіддача	30	5	0,17
Продуктивність праці	30	12	0,40
<i>Коефіцієнт оборотності товарних запасів</i>	30	18	0,60
<i>Рентабельність реалізації</i>	30	16	0,53
Проекція «Споживачі»			
<i>Задоволеність потреб та вимог споживачів</i>	30	18	0,60
Співвідношення позитивних відгуків та скарг	30	12	0,40
Число постійних клієнтів	30	9	0,30
Проекція «Навчання та розвиток»			
<i>Коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів</i>	30	17	0,57
Розмір заробітної плати	30	15	0,50

<i>Частота преміювання</i>	<i>30</i>	<i>19</i>	<i>0,63</i>
Задоволеність працівників	30	7	0,23
Проекція «Конкуренти»			
<i>Темпи динаміки товарообороту</i>	<i>30</i>	<i>16</i>	<i>0,53</i>
Зміна кількості основних конкурентів	30	3	0,10

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Відповідність напрямів сформованих і реалізованих конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі

Напрями формування конкурентних переваг(N)		Показники оцінки формування конкурентних переваг на стадії реалізації (К)	
Товарні ресурси	N ₁	Широта асортименту	K ₁
		Співвідношення товарообороту та широти асортименту	K ₂
		Товарооборот на 1 м ² торговельної площі	K ₄
		Оборотність товарних запасів	K ₁₂
Трудові ресурси	N ₂	Підвищення кваліфікації кадрів	K ₁₅
		Середня частота преміювання	K ₁₇
Капітал	N ₃	Власна торговельна марка	K ₈
		Забезпеченість оборотних активів власним оборотним капіталом	K ₉
		Покриття короткострокових зобов'язань оборотними коштами	K ₁₀
		Прибутковість торговельної площі	K ₁₁
		Оборотність товарних запасів	K ₁₂
Здібності торговельного	N ₄	Товарооборот на 1 м ² торговельної площі	K ₄

персоналу		Рівень витрат обігу	К ₇
		Задоволеність потреб та вимог споживачів	К ₁₄
		Підвищення кваліфікації кадрів	К ₁₅
Компетентності менеджменту	N ₅	Цінові стимули	К ₃
		Новітні технології обслуговування покупців	К ₅
		Додаткові послуги	К ₆
		Рентабельність реалізації	К ₁₃
		Задоволеність потреб та вимог споживачів	К ₁₄
		Темпи динаміки товарообороту	К ₁₆

Додаток Д

**Стратегічна група підприємств (торговий формат - супермаркети),
обраних для дослідження:**

- 1) ТОВ «АТБ»;
- 2) СУАП «Європоль»;
- 3) ТОВ «Восторг»;
- 4) ТОВ «Сучасний Модерн»;
- 5) ТОВ «РеспектПлюс»;
- 6) ТОВ «Укр-Трейд»;
- 7) ТОВ «Віал-Маркет»;
- 8) ТОВ «Торгова компанія «Мега-Трейд»;
- 9) ТОВ «Альфа-Продукт»;
- 10) ТОВ «Компанія «Гранд-Маркет».

Таблиця Д.1 – Основні показники діяльності підприємств роздрібної торгівлі вибіркової сукупності

№ п-ва	Сумарна торговельна площа, м ² .			Товарооборот, тис. грн.			Чистий дохід від реалізації, тис. грн.		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	9817,0	11246,0	12260,0	690639,0	933916,9	1328332,3	680982,0	917415,0	1307159,0
2	4419,0	4419,0	4419,0	386959,0	411141,6	474269,7	375350,2	406150,0	469083,0
3	9230,0	9230,0	9993,0	390237,6	459979,2	552744,3	390238,0	456343,0	548196,0
4	4082,0	4034,0	6334,0	561201,4	496638,2	625834,5	650667,0	492263,0	620459,0
5	1914,0	1914,0	1914,0	228725,0	259386,8	305047,6	225745,0	256060,0	301354,0
6	2948,0	2948,0	2948,0	385991,0	485106,8	524433,7	385991,0	481870,0	521406,0
7	5209,0	5209,0	5209,0	414187,7	491473,7	522293,0	414187,0	489820,0	520689,0
8	10748,0	10748,0	10748,0	400750,0	473863,5	538376,2	400750,0	471647,0	535809,0
9	5299,0	8799,0	8799,0	297191,0	393763,7	576020,5	297191,0	391798,0	573119,0
10	10100,0	10400,0	10400,0	150289,0	294288,0	501393,0	150289,0	292936,0	499444,0

Продовження таблиці Д.1

№ п-ва	Собівартість реалізації, тис. грн.			Адміністративні витрати, тис. грн.			Витрати на збут, тис. грн.		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	568942,0	749293,0	1055001,0	16200,0	18755,0	31536,0	78256,0	112529,0	194085,0
2	276595,6	320357,0	352735,0	13062,2	6969,0	8764,0	17003,4	24470,0	35508,0
3	304026,0	376049,0	453820,0	8561,0	9776,0	13058,0	78867,0	76485,0	82552,0
4	511785,0	391595,0	500754,0	10494,0	8804,0	12210,0	59184,0	48329,0	55865,0
5	191393,0	216783,0	255773,0	2606,0	3223,0	4176,0	25915,0	28304,0	30543,0
6	329759,0	417946,0	441937,0	5115,0	7524,0	9354,0	42069,0	41763,0	55626,0
7	375553,0	445708,0	465868,0	4553,0	6371,0	8515,0	25187,0	23624,0	31807,0
8	358576,0	420726,0	469453,0	2217,0	2076,0	2407,0	32371,0	36933,0	49617,0
9	273002,0	354258,0	511156,0	2921,0	3618,0	7195,0	15087,0	23502,0	39743,0
10	133662,0	266715,0	447765,0	1052,0	2067,0	5984,0	11943,0	16198,0	30934,0

Продовження таблиці Д.1

№ п-ва	Інші операційні витрати, тис. грн.			Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.			Необоротні активи, тис. грн.		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	1598,0	1233,0	2308,0	17064,0	36349,0	26414,0	44264,5	58318,5	65678,5
2	13445,0	9314,0	7796,0	47905,5	46988,0	64482,0	56906,0	99993,5	164270,0
3	3043,0	1770,0	2453,0	1343,0	2480,0	6903,0	18996,5	14214,0	35726,5
4	1695,0	3156,0	8029,0	68033,0	40581,0	44412,0	145907,0	143433,5	139752,0
5	217,0	587,0	1120,0	5844,0	7404,0	9827,0	1184,5	2316,0	2436,0
6	297,0	889,0	0,0	8877,0	13884,0	14630,0	23255,0	34518,5	40718,0
7	0,0	52,0	333,0	9090,0	14231,0	14427,0	17874,5	25506,0	30177,5
8	327,0	0,0	0,0	8698,0	13390,0	15080,0	3868,5	3709,0	8750,5
9	0,0	0,0	0,0	6574,0	10911,0	16159,0	708,5	11952,5	24183,5
10	242,0	283,0	882,0	3390,0	8318,0	13879,0	643,5	606,5	1314,5

Продовження таблиці Д.1

№ п-ва	Оборотні активи, тис. грн.			Товарні запаси, тис. грн.			Поточні зобов'язання, тис. грн.		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	137263,5	206137,0	278328,0	121075,0	169090,5	231102,0	66786,5	104567,0	165839,5
2	24502,5	50044,0	70212,0	8036,5	22812,0	43322,5	19859,0	62816,0	82419,5
3	82767,5	102308,5	119041,0	27471,5	40911,5	48130,0	62169,5	87480,5	133293,5
4	54732,5	66172,0	85663,5	26192,5	27242,0	37691,5	63554,5	75323,5	91240,0
5	33111,5	40804,0	56571,5	25845,5	29519,0	36266,0	26113,0	30011,5	38934,0
6	156048,5	166088,5	169121,0	134528,0	138066,5	127830,0	49755,0	62661,5	62939,0
7	106529,0	118800,0	127800,5	43687,5	49863,5	52577,0	43613,0	55254,0	65704,0
8	67393,5	87653,0	96243,0	53284,0	57644,0	40500,0	56062,0	67212,0	69939,0
9	45747,0	58323,5	90531,5	31835,0	20761,0	8166,0	37231,0	54039,0	87482,0
10	22358,0	47288,5	98383,5	6656,0	10162,0	19429,0	19427,5	40673,5	84550,0

Кінець таблиці Д.1

№ п-ва	Баланс, тис. грн.			Чисельність персоналу, осіб		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	181528,0	264455,5	344006,5	2025	2169	2674
2	81408,5	150037,5	234482,0	232	248	264
3	101764,0	116522,5	154767,5	814	817	819
4	200639,5	209605,5	225415,5	298	321	378
5	34296,0	43120,0	59007,5	217	223	230
6	179303,5	200607,0	209839,0	367	398	438
7	124403,5	144306,0	157978,0	321	315	303
8	71262,0	91362,0	104993,5	351	343	318
9	46455,5	70276,0	114715,0	229	239	326
10	23001,5	47895,0	99698,0	241	244	318

Таблиця Д.2 – Оцінка забезпеченості підприємств роздрібної торгівлі ресурсами

№ п-ва	Забезпеченість товарними ресурсами, тис. грн. / м ²			Забезпеченість трудовими ресурсами, осіб / м ²			Забезпеченість капіталом, тис. грн. / м ²		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	12,3	15,0	18,9	0,206	0,193	0,218	18,5	23,5	28,1
2	1,8	5,2	9,8	0,053	0,056	0,060	18,4	34,0	53,1
3	3,0	4,4	4,8	0,088	0,089	0,082	11,0	12,6	15,5
4	6,4	6,8	6,0	0,073	0,080	0,060	49,2	52,0	35,6
5	13,5	15,4	18,9	0,113	0,117	0,120	17,9	22,5	30,8
6	45,6	46,8	43,4	0,124	0,135	0,149	60,8	68,0	71,2
7	8,4	9,6	10,1	0,062	0,060	0,058	23,9	27,7	30,3
8	5,0	5,4	3,8	0,033	0,032	0,030	6,6	8,5	9,8
9	6,0	2,4	0,9	0,043	0,027	0,037	8,8	8,0	13,0
10	0,7	1,0	1,9	0,024	0,023	0,031	2,3	4,6	9,6

Таблиця Д.3 – Характеристика здібностей торговельного персоналу підприємств стратегічної групи

№ п-ва	Наявність спеціальної освіти			Підвищення кваліфікації персоналу			Досвід роботи персоналу в торгівлі		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	3,6	3,6	3,7	4,4	4,3	4,2	4,0	4,1	4,3
2	3,6	3,6	3,7	4,2	4,2	4,3	4,3	4,1	4,2
3	3,7	3,6	3,7	4,4	4,5	4,5	4,1	4,1	4,2
4	3,8	3,8	3,8	3,7	3,7	3,7	3,7	3,8	3,8
5	2,7	2,6	2,6	3,0	3,0	3,0	3,4	3,5	3,4
6	3,4	3,4	3,5	3,6	3,6	3,5	3,4	3,5	3,5
7	3,1	3,1	3,2	3,0	3,0	3,1	2,8	3,0	3,0
8	3,5	3,5	3,6	4,0	3,5	3,7	4,0	3,9	3,9
9	3,2	3,3	3,3	4,0	3,9	4,0	3,6	3,6	3,6
10	3,7	3,8	3,8	4,2	4,3	4,4	3,9	3,9	4,0

Продовження таблиці Д.3

№ п-ва	Організація мотивації персоналу			Ділові якості персоналу			Узагальнюючий показник здібностей		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	3,9	4,0	4,2	3,8	3,8	3,9	3,94	3,96	4,06
2	4,0	4,0	4,2	4,3	4,4	4,4	4,08	4,06	4,16
3	3,8	4,0	4,0	4,2	4,2	4,0	4,04	4,08	4,08
4	3,9	3,9	4,0	4,0	4,0	4,1	3,82	3,84	3,88
5	3,3	3,0	3,1	3,0	3,0	3,1	3,08	3,02	3,04
6	3,4	3,4	3,3	3,0	3,2	3,2	3,36	3,42	3,40
7	3,1	3,1	3,2	3,2	3,2	3,3	3,04	3,08	3,16
8	3,8	3,8	3,7	3,4	3,3	3,2	3,74	3,60	3,62
9	3,4	3,5	3,5	3,2	3,2	3,4	3,48	3,50	3,56
10	3,8	3,7	4,0	4,0	4,0	4,1	3,92	3,94	4,06

Таблиця Д.4 – Характеристика компетенцій менеджменту підприємств стратегічної групи

№ п- ва	Особисті компетенції			Лідерські компетенції			Управлінські компетенції		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	4,5	4,5	4,6	4,5	4,5	4,7	4,6	4,5	4,6
2	4,4	4,5	4,4	4,3	4,3	4,3	4,6	4,5	4,6
3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,0	4,0	4,0
4	3,9	3,9	4,1	4,2	4,2	4,3	3,8	3,8	4,1
5	4,2	4,0	4,0	3,6	3,7	3,8	3,9	3,9	3,9
6	4,0	4,0	4,2	4,2	4,1	4,2	4,0	4,0	4,1
7	3,0	2,9	2,9	3,2	3,2	3,3	3,2	2,9	3,0
8	4,0	3,9	3,9	4,0	3,9	3,9	4,2	3,8	3,8
9	4,0	4,0	4,0	4,1	3,9	4,0	4,0	4,0	3,9
10	4,2	4,2	4,1	4,2	4,2	4,2	4,1	4,1	3,8

Продовження таблиці Д.4

№ п- ва	Інноваційні компетенції			Технічні компетенції			Узагальнюючий показник компетенцій		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	4,5	4,5	4,5	4,5	4,3	4,5	4,52	4,46	4,58
2	4,3	4,3	4,4	4,2	4,2	4,3	4,36	4,36	4,40
3	4,4	4,4	4,3	4,0	3,9	3,9	4,20	4,18	4,16
4	4,1	4,0	4,0	3,9	4,0	4,1	3,98	3,98	4,12
5	3,5	3,5	3,4	3,5	3,7	3,7	3,74	3,76	3,76
6	3,9	3,9	4,0	3,9	3,8	3,9	4,00	3,96	4,08
7	2,8	2,9	2,7	3,2	3,1	3,1	3,08	3,00	3,00
8	3,8	3,8	3,7	3,9	3,9	3,7	3,98	3,86	3,80
9	3,8	3,8	3,7	3,9	3,8	3,7	3,96	3,90	3,84
10	4,3	4,2	4,2	4,0	3,9	4,0	4,16	4,12	4,08

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Відповідність забезпеченості конкурентних переваг, сформованих підприємствами стратегічної групи

№ п-ва	Відповідність забезпеченості товарними ресурсами			Відповідність забезпеченості трудовими ресурсами			Відповідність забезпеченості капіталом		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	н/в	н/в	н/в	в	в	в	н/в	н/в	н/в
2	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	в	в
3	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
4	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	в	в	в
5	н/в	н/в	н/в	в	в	в	н/в	н/в	н/в
6	в	в	в	в	в	в	в	в	в
7	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
8	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
9	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
10	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в

Продовження таблиці Е.1

№ п-ва	Відповідність рівня здібностей торговельного персоналу			Відповідність рівня компетентності менеджменту		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	в	в	в	в	в	в
2	в	в	в	в	в	в
3	в	в	в	в	в	в
4	в	в	в	в	в	в
5	в	в	в	в	в	в
6	в	в	в	в	в	в
7	в	в	в	в	в	в
8	в	в	в	в	в	в
9	в	в	в	в	в	в
10	в	в	в	в	в	в

Додаток Є

Таблиця Є.1 – Показники оцінки реалізації конкурентних переваг за проекцією «Внутрішні бізнес-процеси» підприємств стратегічної групи

№ п-ва	Широта асортименту, од.			Співвідношення товарообороту та широти асортименту, тис. грн./гр.			Кількість цінкових стимулів		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	700	702	700	987	1330	1898	4	4	4
2	758	763	788	511	539	602	3	3	3
3	930	935	930	420	492	594	4	4	4
4	1150	1150	1127	488	432	555	4	4	4
5	200	204	212	1144	1271	1139	2	2	2
6	195	195	202	1979	2463	2402	3	3	3
7	384	358	360	1079	1373	1451	2	2	2
8	450	469	475	891	1010	1133	3	3	2
9	490	497	512	607	792	1112	3	3	3
10	1128	1136	1122	133	259	447	3	3	3

Продовження таблиці Є.1

№ п-ва	Товарооборот на 1м ² торговельної площі, тис. грн			Новітні технології обслуговування покупців, од.			Додаткові послуги, од.		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	70,4	83,0	108,3	2	2	2	5	5	5
2	87,6	93,0	107,3	3	3	3	5	6	6
3	42,3	49,8	55,3	3	3	3	10	10	10
4	137,5	123,1	98,8	4	3	3	11	12	12
5	119,5	135,5	159,4	1	1	2	4	5	5
6	130,9	164,6	177,9	3	3	3	7	8	8
7	79,5	94,4	100,3	2	2	2	6	5	4
8	37,3	44,1	50,1	2	2	2	7	7	6
9	56,1	44,8	65,5	2	2	2	7	8	8
10	14,9	28,3	48,2	4	3	4	11	10	10

Продовження таблиці Є.1

№ п-ва	Рівень витрат обігу			Наявність власної торговельної марки		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	0,141	0,144	0,174	1	1	1
2	0,111	0,100	0,111	1	1	1
3	0,232	0,193	0,179	1	1	1
4	0,110	0,122	0,123	1	1	1
5	0,127	0,125	0,119	1	1	1
6	0,123	0,104	0,125	1	1	1
7	0,072	0,061	0,078	0	0	0
8	0,087	0,083	0,097	1	1	1
9	0,061	0,069	0,082	1	1	1
10	0,088	0,063	0,076	1	1	1

Таблиця Є.2 – Показники оцінки реалізації конкурентних переваг за проєкцією «Фінанси» підприємств стратегічної групи

№ п-ва	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом			Коефіцієнт покриття			Прибутковість торговельної площі, тис. грн. / м ²		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	0,513	0,493	0,404	2,055	1,971	1,678	1,74	3,23	2,15
2	0,190	-0,255	-0,174	1,234	0,797	0,852	10,84	10,63	14,59
3	0,249	0,145	-0,120	1,331	1,170	0,893	0,146	0,27	0,69
4	-0,161	-0,138	-0,065	0,861	0,879	0,939	7,37	10,06	7,01
5	0,211	0,264	0,312	1,268	1,360	1,453	3,05	3,87	5,13
6	0,681	0,623	0,628	3,136	2,651	2,687	3,01	4,71	4,96
7	0,591	0,535	0,486	2,443	2,150	1,945	1,75	2,73	2,77
8	0,168	0,233	0,273	1,202	1,304	1,376	0,81	1,25	1,40
9	0,186	0,073	0,034	1,229	1,079	1,035	1,24	1,24	1,84
10	0,131	0,140	0,141	1,151	1,163	1,164	0,34	0,80	1,33

Продовження таблиці Є.2

№ п-ва	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, об.			Рентабельність реалізації		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	76,6	81,2	78,9	0,0247	0,0389	0,0199
2	68,7	25,6	44,2	0,1238	0,1467	0,1360
3	32,5	39,2	38,2	0,0034	0,0054	0,0125
4	18,4	25,0	27,1	0,1212	0,0817	0,0710
5	48,6	49,0	51,0	0,0256	0,0285	0,0322
6	146,9	118,9	104,1	0,0230	0,0286	0,0279
7	41,9	40,3	40,6	0,0219	0,0290	0,0276
8	53,5	49,3	31,1	0,0217	0,0283	0,0280
9	42,0	21,1	5,8	0,0221	0,0092	0,0281
10	17,9	13,7	15,6	0,0226	0,0283	0,0277

Таблиця Є.3 – Показники оцінки реалізації конкурентних переваг за проєкціями «Споживачі», «Навчання та розвиток» та «Конкуренти» підприємств стратегічної групи

№ п-ва	Коефіцієнт задоволеності потреб і вимог споживачів			Коефіцієнт підвищення кваліфікації кадрів			Середня частота преміювання співробітників		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	0,75	0,75	0,76	0,04	0,03	0,04	4,0	4,0	4,0
2	0,78	0,77	0,78	0,03	0,04	0,05	5,0	6,0	6,0
3	0,79	0,79	0,81	0,06	0,06	0,07	5,0	6,0	5,0
4	0,85	0,84	0,86	0,06	0,08	0,08	5,0	5,0	5,0
5	0,74	0,72	0,71	0,06	0,06	0,04	5,0	4,0	3,0
6	0,74	0,78	0,77	0,02	0,02	0,03	4,0	4,0	4,0
7	0,76	0,74	0,75	0,03	0,03	0,05	3,0	4,0	3,0
8	0,78	0,80	0,80	0,05	0,04	0,05	4,0	4,0	4,0
9	0,76	0,75	0,75	0,03	0,03	0,04	3,0	3,0	4,0
10	0,80	0,80	0,81	0,04	0,06	0,06	5,0	6,0	6,0

Кінець таблиці Є.3

№ п-ва	Темпи динаміки товарообороту		
	2019	2020	2021
1	1,448	1,352	1,422
2	1,094	1,062	1,154
3	1,203	1,179	1,202
4	1,049	0,885	1,260
5	1,079	1,134	1,176
6	1,200	1,257	1,081
7	1,085	1,187	1,063
8	1,032	1,182	1,136
9	1,225	1,325	1,463
10	1,312	1,958	1,704

Таблиця Є.4 – Динаміка узагальнюючого показника реалізації конкурентних переваг підприємствами роздрібною торгівлі

№ п-ва	Узагальнюючий показник за проєкцією «Внутрішні бізнес-процеси»			Узагальнюючий показник за проєкцією «Фінанси»			Узагальнюючий показник за проєкцією «Споживачі»		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	1,22	1,23	1,12	1,38	1,06	1,33	0,118	0,107	0,116
2	1,57	1,19	1,14	1,40	1,76	1,56	0,082	0,083	0,093
3	1,29	1,28	1,200	1,81	1,79	2,00	0,071	0,060	0,058
4	0,88	1,02	1,00	1,71	1,63	1,64	0,000	0,000	0,000
5	1,54	1,53	1,35	1,62	1,37	1,31	0,129	0,143	0,174
6	1,10	1,04	1,02	1,18	0,93	1,03	0,129	0,071	0,105
7	1,59	1,63	1,67	1,45	1,27	1,34	0,106	0,119	0,128
8	1,31	1,33	1,40	1,730	1,53	1,58	0,082	0,048	0,070
9	1,26	1,31	1,199	1,731	1,78	1,89	0,106	0,107	0,128
10	1,35	1,27	1,13	1,87	1,77	1,76	0,059	0,048	0,058

Продовження таблиці Є.4

№ п- ва	Узагальнюючий показник за проекцією «Навчання та розвиток»			Узагальнюючий показник за проекцією «Конкуренти»			Узагальнюючий показник оцінки		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	0,414	0,716	0,609	0,650	0,812	0,165	2,188	2,148	2,058
2	0,443	0,490	0,375	0,000	0,000	0,323	2,339	2,366	2,191
3	0,000	0,250	0,208	0,710	0,8363	0,295	2,5140	2,549	2,541
4	0,000	0,167	0,167	0,747	0,877	0,260	2,291	2,343	2,189
5	0,047	0,398	0,692	0,739	0,842	0,310	2,5145	2,419	2,196
6	0,696	0,821	0,708	0,710	0,825	0,365	2,088	2,043	1,887
7	0,666	0,728	0,659	0,738	0,835	0,376	2,538	2,509	2,435
8	0,225	0,623	0,518	0,751	0,8357	0,333	2,486	2,470	2,387
9	0,614	0,775	0,618	0,704	0,816	0,141	2,502	2,639	2,486
10	0,264	0,271	0,284	-	0,728	0,0001	2,699	2,498	2,312