

УДК 658:339. 37

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-47-57

ГАВЕНКО М. С., ОРЛОВ О. О.  
Хмельницький національний університет

## МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

*У статті представлено маркетингові дослідження конкурентної позиції підприємства роздрібною торгівлі. Актуалізовано необхідність використання маркетингових досліджень як основного джерела достовірної інформації, розкрито поняття та роль маркетингових досліджень у роздрібній торгівлі, а також основні методи, які використовуються для детального вивчення ринку та тенденцій на ньому. Запропонований процес формування системи оцінювання конкурентної позиції підприємства роздрібною торгівлі. Виконана рейтингова оцінка конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі м. Вінниця. Розраховано ефективність управління конкурентною позицією підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами.*

*Ключові слова: підприємство, роздрібна торгівля, конкурентні позиції, оцінка ефективності.*

HAVENKO M., ORLOV O.  
Khmelnitskyi National University

## MARKETING RESEARCH OF COMPETITION POSITION OF TRADE ENTERPRISES

*Marketing research in an information economy environment plays a significant role for all business entities. Management decisions should be based on information gathered in the course of marketing research. In modern conditions, trading companies operate in a highly competitive environment, so they have to experience in their own experience the impact of market relations on the features of their activities and take the necessary measures to adapt to them. In a market economy, the buyer of goods or services is the master of the situation. In the article the urgency of the need for market research as a major source of reliable information, reveals the concept and role of market research in the retail trade as well as the main methods used for detailed market research and trends on it. The necessity of using marketing research as the main source of reliable information was updated, the concept and role of marketing research in retail trade, as well as the basic methods used for a detailed study of the market and its trends, were revealed. The process of forming a system for evaluating the competitive position of a retail enterprise is proposed. The rating of the competitive potential of the retail trade enterprises of Vinnitsa has been completed. The efficiency of managing the competitive position of retail stationery enterprises has been calculated.*

*Keywords: enterprise, retail, competitive positions, performance evaluation.*

**Постановка проблеми.** Маркетингові дослідження в умовах інформаційної економіки відіграють суттєву роль для усіх суб'єктів господарювання. Прийняття управлінських рішень повинно базуватись на інформації зібраній в ході маркетингових досліджень. У сучасних умовах підприємства торгівлі функціонують у висококонкурентному середовищі, тому їм доводиться на власному досвіді відчувати вплив ринкових відносин на особливості їхньої діяльності і вживати необхідних заходів стосовно адаптації до них. За умов ринкової економіки покупець товарів чи послуг є господарем становища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні в достатній мірі розглянуто принципи, інструменти, методи та напрями маркетингових досліджень у працях зарубіжних вчених: Г.Л. Багієва, І.К. Беляєвського, Е.П. Голубкова, Н.К. Малхорті, А.А. Романова, Г.А. Черчилля, – та українських авторів: А.В. Войчака, В.А. Полторака, С.В. Скибінського тощо. Окремі аспекти підходів дослідження роздрібною торгівлі висвітлені в наукових працях Х. Ван Пітера, І. Скибінської, П. Михайлова, О. Кіма, К. Канаян, Р. Канаян. Для вирішення завдань сучасної економіки методологія маркетингового дослідження виконує досить важливу функцію, позаяк ряд понять, які використовуються в дослідженнях, часто мають дуже широке значення, а іноді й суперечливе трактування.

**Мета статті** полягає в необхідності визначення ролі маркетингових досліджень в роздрібній торгівлі та основного джерела достовірної інформації про ринок.

**Виклад основного матеріалу.** Внутрішній конкурентний потенціал підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами формується та розвивається під впливом факторів мікросередовища (ринкова позиція, взаємодія з контактними аудиторіями), яке закладає базис для формування різних видів його поведінки. Ми цілком підтримуємо думку Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Хариневич-Яворська Д. [9]: «Розвиток торговельного підприємства за умов конкуренції являє собою дискретний процес». Тому інноваційні конкурентні переваги, які базуються на конкурентному статусі підприємства, його конкурентній позиції мають аналізуватися в динаміці, в порівнянні з показниками конкурентів та відображати ефективність використання ресурсів і взаємозв'язків. Інноваційність конкурентних переваг набувається за рахунок поєднання:

- існуючого (статичного, позиційного) потенціалу, який формується на оперативному рівні як результат адаптаційного функціонування підприємства;

- динамічного потенціалу, що формується на стратегічному рівні та виступає резервом для підтримки існуючого потенціалу, пусковим механізмом еволюціонування підприємства на основі імплементації інновацій, знань в сфері його діяльності.

Оскільки серед вчених не склалося однотайного підходу до системи показників та їх можливості не тільки оцінити рівень конкурентоспроможності, а й уможливити процес управління пріоритетними складовими конкурентоспроможності, важливим є визначення джерела конкурентних переваг підприємств торгівлі та розробка наукового підходу й методики до їх аналізу.

Джерелами конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі є домінуючі компетенції, що виступають драйверами розвитку стратегічних зон формування та нарощування доданої вартості підприємства. До основних слід віднести: ступінь корисності та повнота задоволення споживачів; рівень та динамічність зміни асортименту; ступінь відповідності якості товарів споживчим очікуванням; рівень обслуговування, який формує споживчі переваги; рівень цін; наявність програм лояльності для споживачів; наявність додаткових послуг.

Крім того, існуючі на даний момент часу стратегічні зони не є постійними – вони розвиваються та зникають у відповідь на потреби споживачів. Відповідно, розвиток торговельного підприємства виступає як безперервний процес удосконалення та пошуку нових цінностей для споживача, який формується як на операційному, так і на стратегічному рівнях. При цьому визначальними критеріями покращення конкурентного статусу підприємства роздрібною торгівлі мають стати:

– в розрізі перспектив сталого економічного розвитку – оптимальне співвідношення зростання ринкової вартості підприємства та допустимого ризику відповідно до життєвого циклу підприємства; високий рівень доходності та прибутковості; соціальна ефективність бізнесу та оптимальна структура капіталу. Все це може бути досягнуто за рахунок одночасного скоординованого поєднання диференціації (збільшення цінності для покупця) та зниження витрат;

– в розрізі забезпечення процесу реалізації конкурентної стратегії – гнучка організаційна структура та корпоративна культура, дієве мотиваційне середовище для розвитку компетенцій працівників.

Оптимальний розподіл ресурсів і компетенцій всередині підприємства сприяє зміцненню рівня конкурентоспроможності на певний проміжок часу. Формування цільових орієнтирів розвитку підприємства роздрібною торгівлі для різних етапів життєвого циклу потребує систематичного та комплексного аналізу конкурентних переваг, оцінювання яких пропонується здійснювати з використанням поєднання диференційованого та комплексного підходу:

1. Найважливіші показники використовуються як одиничні.
2. Інші показники об'єднуються у групи, для кожної з яких визначають груповий показник.
3. На основі отриманих групових та одиничних показників оцінюється конкурентоспроможність [5].

Такий підхід дозволить дати всебічну характеристику конкурентній позиції підприємства як в розрізі сегментних ринків, так і в порівнянні з конкурентами.

Економічна література володіє рядом методів, які уможливають аналіз конкурентної позиції. До їх числа відносять методи портфельного аналізу (матриці BCG, GE, Ансофа, McKinsey), методи емпіричного аналізу конкурентних стратегій (Й. Шумпетера, М. Портера, Ф. Котлера, Л. Раменського, А. Юданова, Ч. Фризенкіля), експертні методи, розрахунково-аналітичні методи тощо. Задачею даного дослідження під час визначення конкурентної позиції є дії, які здійснює підприємство під час конкурентної боротьби. Тобто стратегічні кроки – набір дій та управлінських рішень конкурентів пов'язаних з формуванням їх бізнес-просторів й взаємовідносин з контактними аудиторіями та клієнтами. Це дасть змогу виявити конкурента, який становить найбільшу загрозу [15, с.87]. З цією метою доцільно оцінювати конкурентну позицію з точки зору досягнення підприємством роздрібною торгівлі конкурентних переваг, які й формують стратегічне позиціонування підприємства в конкурентному середовищі та його поведінку. За основу проведення аналізу пропонується взяти класифікацію конкурентної поведінки Ю. Рубіна, який виділяє наступальну, оборонну, контр наступальну, погоджувального компромісу, ізоляційну, відволікаючу та відступальну поведінки [11, с.105]. Крім того, в умовах розмиття ринкових меж, ізоляційної поведінки дотримуються «стратегії голубого океану» У. Чан Кіма та Р. Моборна [12]

Процес формування системи оцінки конкурентоспроможності потенціалу як основи формування виняткових конкурентних переваг та самої конкурентної позиції представлено в таблиці 1.

Доцільно погодитися з думкою Каплана Р. та Нортон Д. [8], Гриніва Б.В. [4], Чубая В.М. [14], Харинівич-Яворської Д.О. [13] про те, що традиційні методи аналізу ефективності використання конкурентного потенціалу, які ґрунтуються на фінансових показниках є недостатніми.

В умовах динамічного середовища здатність мобілізувати та ефективно використовувати нематеріальні активи та створені на їх основі інноваційні цінності та компетенції, орієнтація на споживача, ефективні бізнес-процеси є запорукою успішного функціонування підприємства на довгострокову перспективу. В цьому аспекті збалансована система показників виступає «... не тільки тактичною оціночною системою, але й засобом стратегічного управління на довгострокову перспективу» [8, с. 15]. Крім того, ми погоджуємося з думкою У. Чан Кіма та Р.Моборна, що саме системний підхід в координації корисності, ціни та структури витрат формує інноваційні цінності, які допомагають підприємству не випереджати конкурента, а виділитися із середовища конкурентів та зробити стратегію стійкою [12, с. 16].

Таблиця 1

**Процес формування системи оцінювання конкурентної позиції підприємства роздрібно́ї торгівлі\***

Етап процесу	Характеристика етапу
Визначення домінуючих складових конкурентного потенціалу та їх змісту	Конкурентний потенціал формується за такими складовими: 1. Споживчий потенціал (ринковий та контактний). 2. Фінансовий потенціал. 3. Бізнес-процеси. 4. Клієнтський потенціал. 5. Стратегічний потенціал. 6. Потенціал розвитку
Вибір інструментів для оцінювання	Зміст окремих складових конкурентного потенціалу характеризується переліком кількісних показників та якісними характеристиками в процесі формування конкурентних переваг та ефективності підприємства загалом.
Збір інформації	Джерелами інформації виступають статистична річна звітність, результати експертних оцінювань та маркетингової розвідки в динаміці за даними окремих підприємств-конкурентів, що беруть участь в дослідженні.
Нормалізація показників кількісної оцінки	Для переведення різновимірних показників у співставні одиниці виміру потребується їх нормалізація методом, який буде максимально відповідати умовам оцінювання.
Зазначення критеріальних обмежень та значущість критеріїв функціональних підсистем управління	Межі ефективного функціонування об'єкту дослідження визначаються фінансовими коефіцієнтами, які мають нормативні значення. Для інших показників орієнтиром слугує вектор привабливих змін, визначений на основі галузевої норми, опублікованих в офіційних статистичних джерелах чи еталонного значення підприємства-конкурента. Зміни на підприємстві здійснюються під впливом стимулюючих та де стимулюючих показників
Обґрунтування методики оцінки	Узагальнення оцінок окремих складових конкурентного потенціалу з загальної його оцінки по підприємству, загалом, можливо здійснити методами інтегрування показників: відносно ідеалу; відносно середнього значення на ринку; відносно еталону
Порівняння	Порівняння конкурентного потенціалу загалом, і окремих його складових з даними підприємств-конкурентів, які увійшли до системи оцінювання.
Аналіз оцінювання конкурентних переваг стратегічної групи конкурентів	Аналіз здійснюється на основі інтегрального показника ефективності використання складових конкурентного потенціалу, визначеного з використанням збалансованої системи показників. Розрахунок інтегральних показників сили та інтенсивності впливу конкурентної позиції
Інтерпретація результатів	Характеристика конкурентів з точки зору стратегічних та тактичних кроків на шляху реалізації конкурентних стратегій

\*розроблено автором

З урахуванням вище зазначеного, для оцінювання ефективності використання конкурентного потенціалу пропонується комплексний аналітичний інструментарій, в основу якого покладено розрахунок інтегрального показника за такими складовими:

– споживчого (ринковий, контактний) як такого, що формується в мікросередовищі, але є власністю підприємства, якою можна управляти з метою формування стратегічної позиції, візії та інноваційних цінностей як запоруки динамічності конкурентних переваг;

– внутрішні показники результатів діяльності в розрізі впливу на стратегію підприємства та забезпечення її реалізації: фінансовий, клієнтський потенціал, потенціал бізнес-процесів, стратегічний потенціал та потенціал розвитку.

Збалансована система показників має відповідати таким вимогам:

– Забезпечення комплексності оцінювання, тобто можливість охопити якісні та кількісні показники, які відображають можливості опису рушійних сил складових конкурентного потенціалу (їх рівня та динаміки). Поєднання фінансових (цінових) та нефінансових показників дозволить виділити синестезію пріоритетних складових конкурентного підприємства роздрібно́ї торгівлі з цілями його корпоративної стратегії.

Система показників має забезпечувати порівняння між існуючим станом та прогностичним рівнем потенціалу підприємства.

Для стратегічного аналізу конкурентного потенціалу було використано ресурсний підхід, оскільки він дає змогу визначити важливість та ефективність окремих видів ресурсів підприємства та порівняти результати з конкурентами.

Крім цього, результат аналізу сприяє прийняттю управлінського рішення щодо перерозподілу стратегічних ресурсів конкурентного потенціалу між підрозділами для їх ефективнішого використання.

Зміст запропонованої методики комплексної оцінки ефективності управління конкурентною позицією підприємства роздрібно́ї торгівлі полягає в наступному:

На основі часткових параметрів еталонних значень складових конкурентного потенціалу визначається інтегральний показник ефективності управління конкурентним потенціалом, який є показником масштабу потенціалу. Об'єктивність оцінювання конкурентного потенціалу забезпечується порівнянням показників з нормативними індикаторами, якими можуть бути середньогалузеві показники, значення показників конкурентів, що досягли найкращих результатів на ринку або підприємств-лідерів. Для приведення якісних та кількісних показників до одного вимірника застосуємо одну з нормалізуючих функцій максимізації чи мінімізації, залежно від тенденцій показника (1), (2):

$$\max(k_{ij}) = \frac{k_{ij}}{\max(k_{ij})} \quad (1)$$

$$\min(k_{ij}) = \frac{\min(k_{ij})}{k_{ij}}, \quad (2)$$

$k_{ij}$  – значення  $i$ -го показника  $i$ -го підприємства [3].

На основі групованих показників визначаємо часткові параметри оцінки конкурентного потенціалу підприємства (3):

$$K_{i_{kn}} = \frac{\sum_{j=1}^n w_j \frac{k_{ij}}{k_{0ij}}}{\sum_{j=1}^n w_j}, \quad (3)$$

де  $K_{i_{kn}}$  – часткові параметри ефективності управління складовими конкурентного потенціалу підприємства ( $i=1,2 \dots n$ );

$w_j$  – вага  $j$ -го показника ( $j=1,2 \dots n$ ) = 1;

$k_{0ij}$  – еталонне значення  $j$ -го показника  $i$ -го підприємства [3].

Інтегральний показник ефективності управління конкурентним потенціалом характеризує рівень компетенції  $i$ -го підприємства відносно рівня підприємства-конкурента нагромаджувати та використовувати потенціал та визначається за формулою (4):

$$Шекп_i = \sqrt{\sum_{kn=1}^m (K_{i_{kn}} - K_{0_{kn}})^2} \Rightarrow \min, \quad (4)$$

де  $Шекп_i$  – інтегральний показник ефективності управління конкурентним потенціалом  $i$ -го підприємства;

$K_{i_{kn}}$  – частковий параметр ефективності управління складовою конкурентного потенціалу  $i$ -го підприємства;

$K_{0_{kn}}$  – еталонне значення часткового оцінювання ефективності управління конкурентним потенціалом  $i$ -го підприємства;

$kn$  – сума часткових параметрів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

З метою визначення лідируючих позицій щодо масштабності внутрішнього потенціалу та ефективності його використання конкурентами, на основі інтегрального показника здійснюється ранжування. Чим ближче значення інтегрального показника до нуля, тим вищою є рейтингова позиція підприємства і, відповідно, конкурентний статус підприємства.

В подальшому визначаємо інтегральний показник результативності стратегічних дій конкурентів як показник динаміки часткових показників, визначених на 1 етапі та згрупованих за напрямками прикладання стратегічних дій. Цими напрямками можуть бути забезпечення динамічності виняткових конкурентних переваг та цінностей, частки ринку та структури асортименту. Інтегральний показник результативності стратегічних дій пропонується визначити за допомогою формули (5):

$$Шс.д. = \sqrt[4]{I_{kn} \times I_{лц} \times I_{чр} \times I_{чнт}}, \quad (5)$$

де  $I_{kn}$  індекс зміни конкурентних переваг;

$I_{лц}$  – індекс зміни ланцюга цінностей;

$I_{чр}$  – індекс зміни частки ринку;

$I_{чнт}$  – індекс зміни частки нових товарів в асортиментному портфелі.

Оскільки конкуренти витрачають різні зусилля в реалізації зазначених стратегічних дій, то доцільним буде визначення інтегрального показника ефективності (сили) конкурентного впливу. Інтегральний показник сили конкурентного впливу ( $Ш_{силк.в}$ ) Н. Алексеева [1] пропонує визначити на основі коефіцієнтів інтенсивності ( $K_{инт.}$ ) (швидкість, мобільність конкурентного впливу) та екстенсивності ( $K_{екст.}$ ) (зміна складу конкурентів, проти яких спрямовані дії) поведінки конкурентів за формулою (6):

$$Ш_{силк.в.і} = K_{инт.} \times K_{екст.} \quad (6)$$

В результаті отримуємо комплексний інтегральний показник оцінки ефективності управління конкурентною позицією підприємств роздрібною торгівлі як добуток інтегральних показників результативності стратегічних дій конкурента та сили конкурентного впливу за формулою 7:

$$КШк.поз_i = Шс.д._{к.поз_i} \times Ш_{силк.в.і} \quad (7)$$

Таким чином ми охопимо кількісний, якісний, динамічний та інноваційний аспект активності підприємств-конкурентів.

Наступним етапом є інтерпретація отриманих результатів щодо типу стратегії, яку використовують конкуренти. Здійснити це пропонується за допомогою шкали оцінювання коефіцієнтів інтенсивного,

екстенсивного впливу (табл. 2) та матриці інтерпретації результатів аналізу конкурентної стратегії підприємств роздрібною торгівлі (табл. 3)

Категоризація зазначених коефіцієнтів на основі проведеного аналізу досліджуваних підприємств показана в таблиці 2.

Таблиця 2

**Шкала оцінювання коефіцієнтів інтенсивності та екстенсивності конкурентної поведінки [11]**

Рівень інтенсивності конкурентного впливу	Низький 0-0,25	Середній 0,26-0,5	Вище середнього 0,51-0,75	Високий 0,76-1
Рівень екстенсивності конкурентного впливу	Незначна 0-0,25	Середня значимість 0,26-0,5	Суттєва значимість 0,51-0,75	Значна 0,76-1

Таблиця 3

**Матриця інтерпретації результатів аналізу конкурентної стратегії підприємств роздрібною торгівлі [11]**

Назва групи показників	Вид конкурентної поведінки*						
	наступальна	оборонна	контр-наступальна	компромісна	ізоляційна	відступальна	відволікаюча
Конкурентні переваги	↗	=	⇒↘	⇒↗	⇒↘	↘	↗
Ланцюг цінностей	↗	=	=	↗	=	↘	=
Частка ринку	↗	=	↗	=	↗	↘	=
Частка нових товарів	↗	=	↗	↗	=	↘	↗

\*Порівняння фактичних даних відбувається відносно 1 (показник, що перевищує 1 інтерпретується як посилення впливу, менше 1 – як послаблення впливу, дорівнює 1 – без зміни).

На відміну від інших методик [1–14] методика комплексної оцінки ефективності управління конкурентною позицією дозволить:

- оцінити комплексно рівень розвитку домінуючих складових конкурентного потенціалу і, відповідно, продукованих цінностей (функціональної, вартісної, споживчої, організаційної та інноваційної цінності), які є рушійними силами у формуванні виняткових переваг на окремих цільових ринках так і підприємства загалом;

- охопити вартісний, якісний, динамічний та інноваційний аспект активності підприємств-конкурентів, визначити лідера серед конкурентів;

- трансформувати стратегічне бачення позиції підприємства на ринку на конкурентну стратегію, а стійкість конкурентних переваг розглянути з точки зору можливості утримати конкурентну позицію в довгостроковому періоді.

Перейдемо, безпосередньо, до аналізу конкурентних позицій підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами Вінниччини.

Об'єктами дослідження будуть виступати підприємства роздрібною торгівлі, ідентифіковані за такими ознаками:

- функціонують на одному ринку;
- наявність ідентичного асортименту канцтоварів (за широтою та глибиною);
- мають співставні фази життєвого циклу;
- наявність рівних можливостей до ресурсів.

Інформаційною базою є показники транспарентної фінансової звітності та результати маркетингової розвідки підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами ТОВ «Культтовари-Вінниця», ТОВ «АКцентр», ТОВ «Едельвейс & К», ТОВ «Скрепка та ТОВ «Євротек».

Визначення часткових параметрів за такими складовими конкурентного потенціалу як: споживча, фінансова, бізнес-процеси, клієнти, стратегія, розвиток використано для визначення інтегрального показника ефективності управління конкурентного потенціалу та є основою для ранжування конкурентної позиції підприємств-конкурентів (табл. 4).

Ринкові можливості підприємств роздрібною торгівлі формуються на основі аналізу структури потреб споживачів, структури витрат та платоспроможності домогосподарств, динаміки споживання окремих груп товарів.

За даними офіційного сайту Головного управління статистики у Вінницькій області чисельність економічно активного населення у 2018 р. складає 736,2 тис. грн та зростає порівняно з 2017 р. на 1,6 % (тобто індекс зростання ринку складає 1,016). Кількість підприємств області зросла на 5 %, що менше за темп зростання 2017 р. на 1 в.п. та склала 9646 одиниць. У 2018 р. середньомісячні доходи домогосподарств зросли на 30 %, а індекс частки витрат домогосподарств на канцтовари зріс на 10 % та склав 0,022 % проти 0,02 % 2017 р.

Визначимо ринкові можливості підприємств роздрібною торгівлі канцтоварів м. Вінниці у 2018 р. на основі формули інтегрального індексу зростання попиту на ринку [4]:

$$I_{pn} = \sqrt[4]{I_{cnn} \times I_p \times I_{cpd} \times I_{чвп}} = \sqrt[4]{1,016 \times 1,05 \times 1,3 \times 1,1} = 1,11,$$

де  $I_{cnn}$  – індекс зміни споживання продукту (канцтоварів);

$I_p$  – індекс зміни ринку (канцтоварів), який складається з ринку споживачів та корпоративного ринку;  
 $I_{ср\delta}$  – індекс зміни сукупних середньомісячних ресурсів домогосподарств;  
 $I_{чвп}$  – індекс частки витрат домогосподарств на продукт (канцтовари).

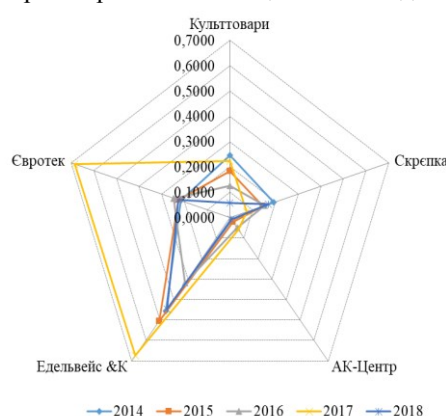
Таблиця 4

**Рейтингова оцінка конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі м. Вінниця (2014–2018 рр.)**

Підприємство	Інтегральні показники ефективності використання конкурентного потенціалу						Інтегральний показник конкурентного потенціалу	Рейтинг
	стратегії <i>Knc</i>	фінансового <i>Kfn</i>	клієнт-ського <i>Kк</i>	бізнес-процесів <i>Kбп</i>	розвитку <i>Knp</i>	споживчого <i>Kсп</i>		
2014 рік								
Культтовари	0,7583	0,2754	0,8628	0,7890	0,9841	0,8973	0,2466	4
Скрепка	0,8496	0,4425	0,8287	0,7649	0,7665	0,7653	0,1935	2
АК-Центр	0,8124	0,7207	0,7750	0,9570	0,9385	0,9088	0,0123	1
Едельвейс & К	0,7612	0,1376	0,6894	0,9888	0,7671	0,7219	0,4558	5
Євротек	0,7283	0,5467	0,8120	0,7287	0,7830	0,6509	0,2164	3
Еталон	0,8496	0,7207	0,8628	0,9888	0,9841	0,8973		
2015 рік								
Культтовари	0,5981	0,4305	0,7547	0,9649	0,7035	0,8486	0,1691	3
Скрепка	0,7366	0,7069	0,8586	0,7563	0,6912	0,7320	0,1004	2
АК-Центр	0,8744	0,5816	0,7765	0,9882	0,7690	0,8685	0,0225	1
Едельвейс & К	0,5394	0,1640	0,6932	0,9945	0,7236	0,6838	0,4705	5
Євротек	0,6893	0,6101	0,7971	0,9621	0,5277	0,5996	0,1790	4
Еталон	0,8744	0,7069	0,8586	0,9945	0,7690	0,8685		
2016 рік								
Культтовари	0,6100	0,4708	0,7029	0,8868	0,8445	0,8035	0,1269	2
Скрепка	0,5327	0,6111	0,9195	0,7553	0,7354	0,7540	0,1524	3
АК-Центр	0,8494	0,4390	0,8373	0,8684	0,8621	0,7076	0,0505	1
Едельвейс & К	0,6118	0,2703	0,6409	0,9386	0,6856	0,6060	0,3204	5
Євротек	0,6832	0,4664	0,6820	0,7405	0,5427	0,7526	0,2488	4
Еталон	0,8494	0,6111	0,9195	0,9386	0,8621	0,8035		
2017 рік								
Культтовари	0,6598	0,5359	0,7622	0,8971	0,7781	0,8468	0,2226	3
Скрепка	0,7800	0,6845	0,8731	0,9452	0,6489	0,7616	0,0761	2
АК-Центр	0,6193	0,9447	0,8026	0,9671	0,7918	0,9377	0,0673	1
Едельвейс & К	0,5947	0,1541	0,8138	0,9732	0,6239	0,7733	0,6684	4
Євротек	0,6761	0,2280	0,7513	0,6646	0,5246	0,6485	0,6801	5
Еталон	0,7800	0,9447	0,8731	0,9671	0,6239	0,8468		
2018 рік								
Культтовари	0,7242	0,4832	0,7609	0,7054	0,8553	0,8481	0,0567	2
Скрепка	0,6246	0,4496	0,7280	0,8907	0,6663	0,6278	0,1689	4
АК-Центр	0,7437	0,5918	0,8237	0,8442	0,7809	0,9271	0,0077	1
Едельвейс & К	0,7130	0,0472	0,7120	0,7253	0,7189	0,6246	0,4474	5
Євротек	0,6397	0,5600	0,6284	0,7539	0,6581	0,5829	0,2261	3
Еталон	0,7437	0,5918	0,8237	0,8907	0,8553	0,9271		

Візуалізація рейтингової оцінки ефективності управління конкурентною позицією представлена на рисунку 1.

Результати оцінювання споживчого потенціалу підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами Вінниччини досліджувалися в розрізі їх ринкової позиції та взаємодії з контактними аудиторіями.



**Рис. 1. Позиціонування підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами за потужністю та готовністю внутрішнього конкурентного потенціалу формувати конкурентні переваги протягом 2014-2018 рр.\***

\*побудовано автором

Результати розрахунку ринкового потенціалу підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами Вінниччини у 2018 р. та коефіцієнта його використання наведено в таблиці 5

Таблиця 5

**Результати аналізу ринкового потенціалу підприємств роздрібною торгівлі канцтоварів  
м. Вінниця у 2018 р.\***

Підприємство		Ринковий потенціал $PP = 1 + (Ipn \times CP_{n-6a}) / 10$	Коефіцієнт використання ринкового потенціалу по відношенню до темпів зміни товарообороту підприємства
Універсальні	Fozzy Group (Сільпо)	1,0433	1,0731
	Metro Cash&Carry Україна	1,0986	1,1014
	Фуршет	1,0235	1,1529
	SPAR	1,0078	1,1291
	Епіцентр	1,1020	1,1978
Спеціалізовані	Культтовари-Вінниця	1,3326	0,79
	Едельвейс & К	1,0874	1,0301
	АКцентр	1,2912	0,8211
	Скрепка	1,084	1,0424
	Євротек	1,0493	0,0968

\*- розроблено автором на основі [2, с.194] з використанням даних табл.1

Дані таблиці підтверджують той факт, що найбільшим ринковим потенціалом володіють спеціалізовані торговельні мережі «Культтовари-Вінниця» (1,33), «Акцентр» (1,29) та універсальні фудові мережі «Метро» (1,09) та «Епіцентр» (1,1). Щодо коефіцієнту використання ринкового потенціалу, то найкращий результат серед спеціалізованих магазинів у «Скрепки» та «Едельвейс і К», оскільки фактичні темпи зміни товарообороту перевищують їх ринковий потенціал.

Ефективність взаємодії з контактними аудиторіями, як складової споживчого конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами пропонується аналізувати за такими компонентами: корпоративна соціальна відповідальність (якість і безпека товарів, екологічність торгівлі, ведення чесної торгівлі, участь у розвитку місцевої громади, філантропія, платіжна дисципліна, гуманізація праці персоналу, протидія контрабанді) та ринкові зв'язки (добросовісність ділової практики, прозорі комунікації з партнерами, забезпечення лояльності споживачів, зміцнення зв'язків з місцевими виробниками канцтоварів).

Результат узагальненої оцінки потенціалу контактної аудиторії підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами Вінниччини протягом 2014–2018 рр. представлено на рисунку 2.

Найвищий рівень ефективності комунікацій з контактними аудиторіями сформовано у ТОВ «Культтовари-Вінниця» – 0,801 та ТОВ «АКцентр» – 0,701. Зазначені підприємства утримують лідируючі позиції з контактного потенціалу в конкурентному середовищі протягом періоду, що досліджувався. Найслабшим потенціалом контактної аудиторії володіє ТОВ «Євротек» – 0,355.

Як видно з таблиці 4, у 2018 р. лідерами роздрібною ринку канцтоварів Вінниччини за ефективністю управління конкурентним потенціалом стали ТОВ «АКцентр» та ПП «Культтовари-Вінниця». Оцінювання фінансової складової конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами показав, що у ТОВ «Едельвейс & К» забезпечення динамічності та гнучкості власних оборотних активів було найнижчим серед конкурентів протягом останніх двох років. Решта підприємств фіксували поступове покращення даного показника.

Протягом періоду, що досліджувався лідерські позиції всіх підприємств, крім ТОВ «АКцентр» змінювалися. Основною причиною таких коливань в конкурентній боротьбі є недостатнє забезпечення підприємств якісними фінансовими механізмами при використанні власних оборотних коштів. Чим ближчими є позиції підприємств до центри діаграми, тим краще використовується конкурентний потенціал у формуванні конкурентних переваг. Слід зазначити, що за період який досліджувався, лише у 2018 році всі підприємства демонстрували покращення свого внутрішнього потенціалу та спрямування його на формування, закріплення та розвиток як конкурентних переваг, так і ланцюга цінностей, так і на відвойовування частки ринку. Ті домінуючі позиції за окремими складовими, які були досягнуті, сталися не за рахунок мобілізації всіх складових конкурентного потенціалу в комплексі, а в супроводі втрачання позицій за іншими складовими. Так, наприклад, ТОВ «Культтовари-Вінниця» займає найбільшу частку ринку, але за ступенем використання внутрішнього потенціалу підприємство займало середні позиції та лише в 2016р., 2018 р. йому вдалося зайняти 2 місце в рейтингу підприємств за ефективністю управління конкурентним потенціалом. На рейтингову конкурентну позицію підприємства вплинули, здебільшого, показники фінансового менеджменту у 2018 р., показники потенціалу розвитку у 2017 р., показники бізнес-процесів, клієнтського потенціалу та потенціалу розвитку у 2016 р., споживчого потенціалу, бізнес-процесів та потенціалу розвитку у 2015 р. Показники фінансового потенціалу були найменшими у всіх підприємств протягом всього періоду дослідження. Все це свідчить про відсутність системності та стратегічних підходів в роботі підприємств. Стратегічні дії здійснюються здебільшого імпульсно.

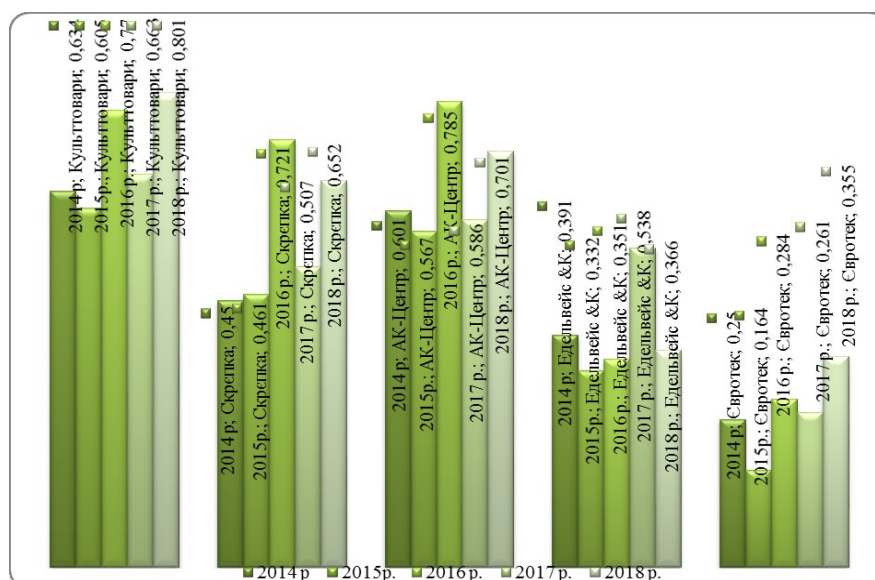


Рис. 2. Результат узагальноної оцінки потенціалу контактної аудиторії підприємств роздрібно торгівлі канцтоварами Вінницьчини протягом 2014–2018 рр.\*

\*- розраховано та сформовано автором

Таблиця 6

Розрахунок ефективності управління конкурентною позицією підприємств роздрібно торгівлі канцтоварами Вінницьчини \*

Показник	Підприємства-конкуренти									
	Культовари		Скрепка		AK-Центр		Едельвейс & К		Свротек	
1. Коефіцієнт зміни конкурентних переваг:	0,96		= 1,02		= 1,15		↗ 0,94 ↘		0,96 =	
1.1 ступінь корисності товарів	0,90		1,24		1,20		1,04		1,02	
1.2 рівень широти асортименту канцтоварів	0,810		1,100		1,460		1,070		1,08	
1.3 рівень якості товарів	1,12		1,21		0,82		1,04		0,90	
1.4 рівень обслуговування та сервісу	1,00		1,04		1,10		0,97		0,95	
1.5 рівень цін	1,04		0,84		1,19		0,94		0,9	
1.6 рівень програм лояльності (знижок)	0,92		0,66		1,10		0,80		0,88	
2. Коефіцієнт зміни ланцюга цінностей:	1,11		↗ 0,99		= 1,15		↗ 1,03 =		0,95 =	
2.1 рівень функціональної цінності	0,98		0,90		0,90		1,10		0,89	
2.2 рівень вартісної цінності	1,10		1,02		1,30		1,02		0,96	
2.3 рівень операційної цінності	1,02		0,90		1,10		0,98		1,10	
2.4 рівень споживчої цінності	1,13		1,09		1,12		0,80		0,96	
2.5 рівень організаційної цінності	1,20		0,90		1,18		1,10		0,91	
2.6 рівень інновацій цінності	1,25		1,15		1,30		1,20		0,89	
3. Частки ринку	0,99		= 1,02		↗ 1,10		↗ 1,21 ↗		1,05 ↗	
4. Частки нових товарів	1,04		↗ 1,00		= 1,15		↗ 1,20 ↗		0,99 =	
= Інтегральний показник результативності стратегічних дій	1,020		1,007		1,110		1,140		0,930	
Інтенсивність впливу конкурентного впливу	0,60		0,45		0,62		0,59		0,41	
Екстенсивність впливу конкурентного впливу	0,96		0,80		0,92		0,60		0,56	
= Інтегральний показник сили конкурентного впливу	0,58		0,36		0,57		0,35		0,23	
= Комплексний інтегральний показник ефективності управління конкурентною позицією	0,588		0,363		0,633		0,404		0,214	
Висновок про відповідність поведінки виду конкурентної стратегії	Компромісу		Ізоляційна		Наступальна		Контрнаступальна		Еволюційна	

\*- розраховано автором на основі удосконалення [на основі 11]

Заключним етапом аналізу мають бути характеристики стратегічних дій конкурентів, які допоможуть ідентифікувати ці дії з певним типом конкурентної стратегії. З цією метою, спочатку позначимо зусилля підприємств на реалізацію конкурентних стратегій, які визначимо за допомогою інтегрального показника результативності стратегічних дій конкурентів на основі динаміки часткових показників, визначених на 1 етапі та згрупованих за напрямками прикладання стратегічних дій (див. табл. 6).

Комплексний інтегральний показник ефективності управління конкурентною позицією підприємств роздрібно торгівлі визначається як добуток інтегральних показників результативності стратегічних дій та сили конкурентного впливу.

Візуалізація розподілу конкурентів (рис. 3) показала, що стратегічні дії ТОВ «АКцентр» та ТОВ «Культтовари Вінниця» є найбільш результативними та сильним за дії решти конкурентів. Стратегічна поведінка ТОВ «Культтовари-Вінниця» ототожнюється зі стратегією компромісу з конкурентами і носять більше тактичний ніж стратегічний характер.

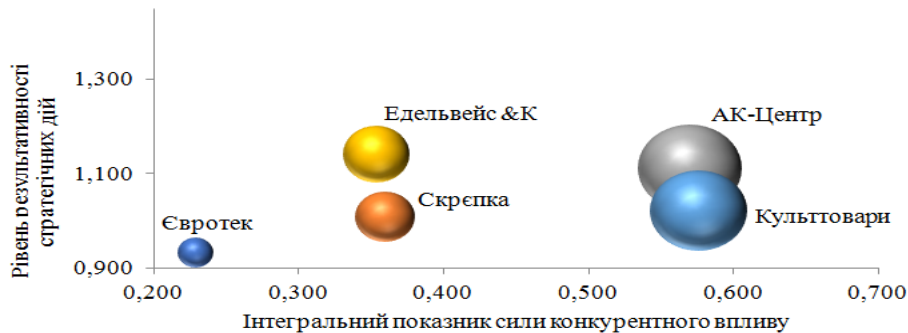


Рис. 3. Стратегічна карта конкурентів на ринку роздрівної торгівлі канцтоварами Вінниччини у 2018 р. щодо ефективності управління конкурентною позицією\*

\* – сформовано автором

Досі така стратегія забезпечувала розумні доходи й можливості реінвестування коштів в розвиток бізнесу. Така поведінка викликана відсутністю у лідера за часткою ринку надмірної, невмотивованої амбіційності, а також обережності та виваженого ставлення до ризику, йому є що втрачати. З іншого боку, об'єктивними причинами такої поведінки є залежність його ділової активності від факторів зовнішнього середовища. Подібне поводження в конкурентному середовищі, на думку автора, не шкодить підприємству, оскільки за 2018 р. воно втратило свої позиції на ринку (у 2018 р. частка ринку підприємства скоротилася на 1,2 в.п.). Відповідно, така поведінка призвела до погіршення темпів зростання конкурентних переваг та ланцюга цінностей. Підприємство має не реалізовані сильні позиції (темпи зростання репутації та іміджу, темпи зростання можливостей для реалізації стратегії), що загрожує послабленню його позицій і в подальшому.

Натомість, ТОВ «АКцентр» веде наступальну стратегію, в ході якої прагне розширити свій вплив на нові сегменти ринку, сформувати нові асортиментні групи та додаткові послуги, зміцнити репутацію та імідж легальними способами розвитку та інтенсивним тиском на конкурентів за рахунок розбудови мережі магазинів, диверсифікації напрямків діяльності. Підприємство фіксує покращення в реалізації стратегічних дій на 11%, що перевищує темпи розвитку ТОВ «Культтовари-Вінниця» на 9 в.п. та впроваджує свою стратегію найінтенсивніше за всіх конкурентів.

Таблиця 7

**Check-list аналізу конкурентів роздрівної торгівлі канцтоварами м. Вінниця (2018 р.)\***

Конкурент	Рушійна цінність/лідерство у формуванні цінностей	Унікальна торговельна пропозиція	Сила конкурентного тиску
ПП «Культтовари-Вінниця»	Функціональна, організаційна, споживча в сегменті В2С, В2В/ інновація цінності, споживча сегменті В2С	Ціна-якість-довіра	значна
ТОВ «Скрепка»	Операційна, споживча в сегменті В2В/операційна	Швидкість обслуговування та доступність за помірні ціни	помірна
ТОВ «АКцентр»	Функціональна, операційна, споживча в сегменті В2С, В2В, В2G/ вартісна, організаційна, функціональна	Широкий асортимент, навчальний маркетинг	значна
ТОВ «Едельвейс & К»	Операційна, організаційна, споживча/споживча в сегменті В2G	Комплексне обслуговування офісів, якісна поліграфія	помірна
ТОВ «Євротек»	Операційна, організаційна, споживча в сегменті В2В (економ)	Найнижчі ціни-середня якість	Не значна

\*- складено автором

ТОВ «Едельвейс & К» робить ставку на тендерах, корпоративному обслуговуванні офісів та поліграфії. Підприємство реалізує контр наступальну стратегію, яка поєднує наступальну та оборонну стратегії. Воно має найвищий показник результативності стратегічних дій в розрізі формування функціональної (зміцнення довіри на 10%), організаційної цінності (здатність реалізовувати стратегію зросла на 10%) та інновації цінності (готовність до змін зросла на 20%). Також темпи зростання частки ринку та мобільності асортименту в нього найвищі. Разом з тим сила конкурентного впливу в нього помірна – зазначені темпи не забезпечують суттєвого наближення до конкурента.

Наближеною до компромісу є ізоляційна стратегія ТОВ «Скрепка» та ТОВ «Євротек», які ухиляються від конкуренції через прихильність до вузької спеціалізації та втримання власної ринкової ніші.

Таким чином, можна констатувати, що конкурентна боротьба розгортається між трьома конкурентами «ТОВ «Культтовари-Вінниця», «АКцентр», ТОВ «Едельвес & К» та характеризується

енергійністю, мобільністю та гостротою конкурентних дій в сегменті B2C та B2G.

З метою виявлення перспективних напрямків діяльності в обслуговуванні корпоративних клієнтів було проведено експертне оцінювання рівня обслуговування цього сегменту в ТОВ «Культтовари-Вінниця» як споживачами, так і директорами підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами, здійснено SWOT-аналіз підприємств-конкурентів роздрібною торгівлі канцтоварів в розрізі цільового сегменту «корпоративний клієнт».

Оцінювання керівниками підприємства роздрібною торгівлі канцтоварами рівня корпоративного обслуговування здійснювалося відповідно до ідеальних оцінок, виставлених на основі вимог споживачів. Їх оцінка показала, що до проблем використання інструментів маркетингу ритейлори ставляться більш критично за корпоративних клієнтів.

Для отримання більш реалістичної картини діаграми були об'єднані. Інтегрована діаграма представлена на рис. 4.

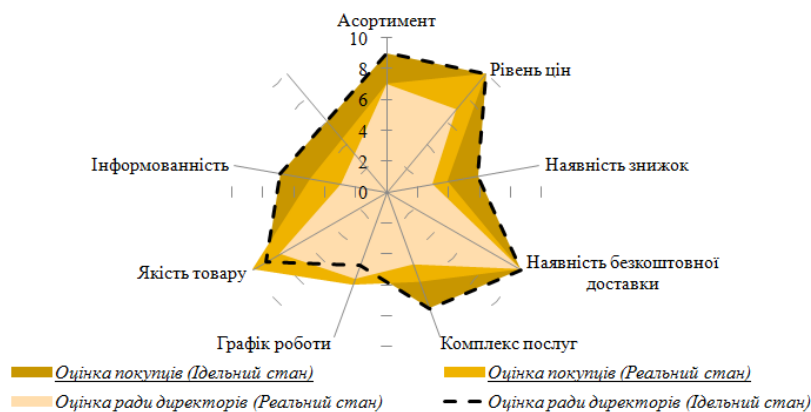


Рис. 4. Порівняльний аналіз реального та ідеального стану організації корпоративної торгівлі ТОВ «Культтовари-Вінниця»\*

\* – сформовано автором

**Висновки.** Таким чином, на думку керівництва торговельного підприємства, найбільш гострими питаннями, що потребують прийняття раціонального рішення є: розробка програм лояльності; впровадження комплексу додаткових послуг; розробка системи комунікацій.

Проведений аналіз підприємств-конкурентів роздрібною торгівлі канцтоварів поточного стану та перспектив розвитку цільового сегменту «корпоративний клієнт» з урахуванням позицій конкурентів дав нам змогу виділити такі напрями покращення діяльності, зокрема: організація/покращення роботи відділу корпоративного обслуговування; створення каталогу товарів; розширення супроводжувальних груп товарів за рахунок витратних матеріалів для оргтехніки (з розвитком діджиталізації – реалізація та обслуговування програмного забезпечення); стимулювання продаж засобами дисконтної політики та спеціальних пропозицій на основі аналізу закупівель для корпоративних клієнтів; активізація маркетингової директ-діяльності.

### Література

1. Алексеева Н.И. Стратегическое планирование экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса : автореф. дис. на соискание науч. степени доктора экон. наук ; спец. 08.00.05 «Экономика и упр.нар. хоз-вом» / Н.И. Алексеева / Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского. – Донецк, 2019. – 25 с.
2. Алексеев С.Б. Методичний підхід до аналізу зовнішнього стратегічного макропотенціалу торговельного підприємства / С.Б. Алексеев // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. – Чернівці, 2014. – № 26. – С. 47–54.
3. Воронкова А.С. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А.С. Воронкова, Н.Г. Калужна, В.І. Отенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512 с.
4. Гринів Б.В. Економічний аналіз торговельної діяльності : навч. посіб. / Гринів Б.В. – К. : Центр учбової літератури, 2012. 392 с.
5. Иванов А.П. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании / А.П. Иванов, Е.Ю. Хрусталева // Финансовый менеджмент. – М. : Дело и сервис. – 2005. – № 5. – С. 3–14.
6. Иванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток / Иванов Ю.Б., Орлов П.А., Иванова О.Ю. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
7. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Иванов Ю.Б. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с.
8. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. ; пер. с англ. М. Павловой. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
9. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія / Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Хариневич-Яворська Д.О. – Чернівці : Технодрук, 2015. – 370 с.
10. Нуруллина Л. А. Анализ основных методов оценки конкурентоспособности энергетического предприятия / Л. А. Нуруллина, Л. В. Маймакова // Известия ВУЗов. Проблемы энергетики. – 2012. – № 9-10. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osnovnyh-metodov-otsenki-konkurentno-sposobnosti-energeticheskogo-predpriyatiya> (дата звернення: 14.11.2019).
11. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: ученик / Рубин Ю.Б. – Москва, 2003. – 584 с.
12. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. – Третье издание. – М. : НИРРО, 2008. – 272 с.
13. Хариневич-Яворська Д.О. Особливості комплексного економічного аналізу та поліпшення методики його здійснення в умовах трансформаційної економіки / Д.О. Хариневич-Яворська // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси : зб. наук. праць ; Луцький

нац. техн. Ун-т ; відп. ред. З.В. Герасимчук. – Луцьк, 2011. – Вип. 8 (29). – С. 485–491.

14. Чубай В.М. Недоліки інструментарію економічного аналізу та шляхи їх усунення: науковий і практичні аспекти / В.М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4 (130). – С. 277–290.

15. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y. : Free Press, 1985.

### References

1. Alekseeva N.I. Strategicheskoe planirovanie ekonomicheskogo povedeniya torgovogo predpriyatiya v usloviyah krizisa : avtoef. dis. na soiskanie nauch. stepeni doktora ekon. nauk ; spec. 08.00.05 «Ekonomika i upr.nar. hoz-vom» / N.I. Alekseeva / Doneckij nacionalnyj universitet ekonomiki i torgovli imeni Mihaila Tugan-Baranovskogo. – Doneck, 2019. – 25 s.

2. Alieksieiev S.B. Metodychni pidkhdid do analizu zovnishnoho stratehichnoho makropotentsialu torhovelnoho pidpriemstva / S.B. Alieksieiev // Naukoviy visnyk Bukovynskoho derzhavnogo finansovo-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – Chernivtsi, 2014. – № 26. – S. 47–54.

3. Voronkova A.Ie. Upravlinski rishennia v zabezpechenni konkurentosposobnosti pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt : monohrafiia / A.Ie. Voronkova, N.H. Kaliuzhna, V.I. Otenko. – Kh. : VD «INZhEK», 2008. – 512 s.

4. Hryniv B.V. Ekonomichnyi analiz torhovelnoi diialnosti : navch.posib. / Hryniv B.V. – K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2012. 392 s.

5. Ivanov A.P. Metod formirovaniya i ocenki konkurentnoj strategii kompanii / A.P. Ivanov, E.Yu. Hrustalev // Finansoviy menedzhment. – M. : Delo i servis. – 2005. – № 5. – S. 3–14.

6. Ivanov Yu.B. Konkurentni perevahy pidpriemstva: otsinka formuvannia ta rozvytok / Ivanov Yu.B., Orlov P.A., Ivanova O.Iu. – Kh. : VD «INZhEK», 2008. – 352 s.

7. Ivanov Yu.B. Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva : monohrafiia / Ivanov Yu.B. – Kh. : VD «INZhEK», 2006. – 383 s.

8. Kaplan Robert S. Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu / Kaplan Robert S., Norton Devid P. ; per. s angl. M. Pavlovoj. – M. : ZAO «Olimp-Biznes», 2008. – 320 s.

9. Diialnist torhovelnykh pidpriemstv u konkurentnomu seredovyshchi: kontrolno-analitychne zabezpechennia systemy upravlinnia : monohrafiia / Kutsyk P.O., Medvid L.H., Shevchuk V.O., Kharynovych-Yavorska D.O. – Chernivtsi : Tekhnodruk, 2015. – 370 s.

10. Nurullina L. A. Analiz osnovnyh metodov ocenki konkurentosposobnosti energeticheskogo predpriyatiya / L. A. Nurullina, L. V. Majmakova // Izvestiya VUZov. Problemy energetiki. – 2012. – № 9-10. – URL : <https://cyberleninka. Ru /article /n/analiz-osnovnyh-metodov-otsenki-konkurento-sposobnosti-energeticheskogo-predpriyatiya> (data zvernennya: 14.11.2019).

11. Rubin Yu.B. Teoriya i praktika predprinimatelskoj konkurencii: uchenik / Rubin Yu.B. – Moskva, 2003. – 584 s.

12. Chan Kim U. Strategiya golubogo okeana / U. Chan Kim, Rene Moborn ; per. s angl. – Trete izdanie. – M. : NIRRO, 2008. – 272 s.

13. Kharynovych-Yavorska D.O. Osoblyvosti kompleksnoho ekonomichnoho analizu ta polipshennia metodyky yoho zdiisnennia v umovakh transformatsiinoi ekonomiky / D.O. Kharynovych-Yavorska // Ekonomichni nauky. Serii: Oblik i finansy : zb. nauk. prats ; Lutskyi nats. tekhn. Un-t ; vidp. red. Z.V. Herasymchuk. – Lutsk, 2011. – Vyp. 8 (29). – S. 485–491.

14. Chubai V.M. Nedoliki instrumentariiu ekonomichnoho analizu ta shliakhy yikh usunennia: naukoviy i praktichni aspekty / V.M. Chubai // Aktualni problemy ekonomiky. – 2012. – № 4 (130). – S. 277–290.

15. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y. : Free Press, 1985.

Рецензія / Peer review: 12.09.2019

Надрукована / Printed: 04.11.2019