

**М.В. Чорна**, д-р екон. наук, проф.

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ЦЕНТРУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ**

*Розроблено методика оцінки ефективності створення центру управління конкурентними перевагами на підприємствах роздрібно торгівлі, яка дозволяє обґрунтувати доцільність упровадження такого підрозділу.*

*Разработана методика оценки эффективности формирования центра управления конкурентными преимуществами на предприятиях розничной торговли, позволяющая обосновать целесообразность создания такого подразделения.*

*Developed the method for evaluating the effectiveness of forming center management competitive advantage in the retail trade, enables us to justify the feasibility of establishing such a unit.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Роздрібна торгівля є однією з тих галузей, які активно розвиваються навіть у несприятливих умовах, що забезпечує їй одну з ключових позицій у національній економіці. Проте специфіка сучасного етапу функціонування вітчизняної економічної системи, обумовлена наслідками фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр., вимагає від підприємств торгівлі корегування діючої або формування нової стратегії розвитку, що відповідає реаліям сьогодення. Така стратегія має ґрунтуватися на розвитку пріоритетних конкурентних переваг конкретного торговельного підприємства на відповідних ринках у межах конкурентних груп, що дозволить посилити його конкурентну позицію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** щодо проблем ефективності управління конкурентними перевагами [1–4] дозволив виявити наявність значної кількості підходів до розв’язання цього питання. За однакової цільової спрямованості існуючих методик вони різняться пріоритетністю акцентів. Деякі науковці пропонують виділяти головні конкурентні переваги та визначають основні напрями їх ефективного управління. Так, наприклад, Г. Хемел основною конкурентною перевагою називає інноваційну діяльність зі створення компаній на основі нового бачення розвитку бізнесу [1]; А. Войчак та Р. Камишніков пропонують виділяти внутрішні та зовнішні

конкурентні переваги [2, с. 52]; колектив науковців під керівництвом О. Тищенка значну увагу приділяє чинникам впливу на конкурентні переваги та оптимізації джерел їх формування [3]. Досить цікавою є запропонована О. Блохіною комплексна система управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі, яка базується на чотирипроцесній моделі управління [4, с. 6]. Для практичного застосування цієї системи автор пропонує створення центру управління конкурентними перевагами (ЦУКП) у складі відділу з розвитку з визначеними функціональними завданнями та повноваженнями, що забезпечує ефективне управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі [4, с. 13]. Погоджуючись у цілому з наведеною пропозицією, вважаємо за необхідне визначити економічну ефективність створення такого підрозділу.

**Метою статті** є ознайомлення наукової спільноти з авторською методикою оцінки ефективності формування центру управління конкурентними перевагами на підприємствах роздрібною торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність є об'єктивною економічною категорією, суть якої визначається способом виробництва, системою виробничих відносин, цілями розвитку суспільства. У сучасній економічній науковій думці сформувалося на сьогодні кілька підходів до визначення поняття ефективності. У попередніх роботах нами детально розглянуто основні з них, а саме: альтернативної вартості, оптимальності Парето, продуктивності чинників виробництва, ресурсний, витратний, результативний, цільовий та ін. [5, с. 103].

Запропонована методика ґрунтується: по-перше, на ресурсно-витратному підході, застосування якого дозволяє визначити ефективність на основі порівняння вартості залучення необхідних ресурсів для створення ЦУКП на підприємстві роздрібною торгівлі (тобто витрат на його формування) із доходами від його існування; по-друге, на послідовній реалізації трьох визначених етапів.

*Етап 1.* Визначення витрат на організацію та забезпечення функціонування ЦУКП.

Серед витрат на організацію та забезпечення функціонування ЦУКП запропоновано виділяти певні групи, пов'язані зі специфікою залучення ресурсів для визначених цілей та галузевими особливостями роздрібною торгівлі.

*Група 1.* Витрати на пошук персоналу, який відповідає вимогам формування команди спеціалістів (високий рівень фахової підготовки, уміння приймати обґрунтовані рішення та виділяти суть проблеми, висока психологічна сумісність, уміння працювати в команді тощо) та

спеціалістів, які мають фахову підготовку, досвід практичної роботи в роздрібній торгівлі та стратегічне бачення розвитку торговельного бізнесу.

*Група 2.* Витрати на матеріальне та моральне залучення ресурсів, необхідних для формування ЦУКП, у тому числі трудових ресурсів (заробітна платня команди спеціалістів та керівників); матеріальних (основні фонди для забезпечення місць роботи); нематеріальних (інформаційні технології тощо).

*Група 3.* Витрати на підвищення кваліфікації (оплата курсів, тренінгів, сертифікатів та відряджень).

*Група 4.* Витрати на формування нових конкурентних переваг та просування вже існуючих конкурентних переваг тощо (формула 1).

$$B_3 = B_1 + B_2 + \dots + B_n, \quad (1)$$

де  $B_3$  – загальні витрати на формування нових та просування вже існуючих конкурентних переваг;  $B_1, B_2, B_n$  – види сукупних витрат на формування та просування окремих конкурентних переваг (наприклад, сукупні витрати на формування нової рекламної політики, до яких можна віднести такі витрати: на рекламу в засобах масової інформації, проведення презентації, оплату праці залученого персоналу тощо).

*Етап 2.* Визначення прибутку від формування та впровадження конкурентних переваг підприємства роздрібно торгівлі.

Методику розрахунку чистого прибутку залежно від формування та впровадження конкурентних переваг підприємства роздрібно торгівлі наведено у формулі 2.

$$ЧП_{кп} = ЧП_i - ЧП_{i-1}, \quad (2)$$

де  $ЧП_{кп}$  – чистий прибуток від формування та впровадження конкурентних переваг підприємства роздрібно торгівлі;  $ЧП_i$  – чистий прибуток підприємства роздрібно торгівлі за відповідний період часу (місяць, рік тощо) до впровадження сформованих конкурентних переваг;  $ЧП_{i-1}$  – чистий прибуток підприємства роздрібно торгівлі за відповідний період часу (місяць, рік тощо) після впровадження сформованих конкурентних переваг.

*Етап 3.* Визначення ефективності функціонування ЦУКП.

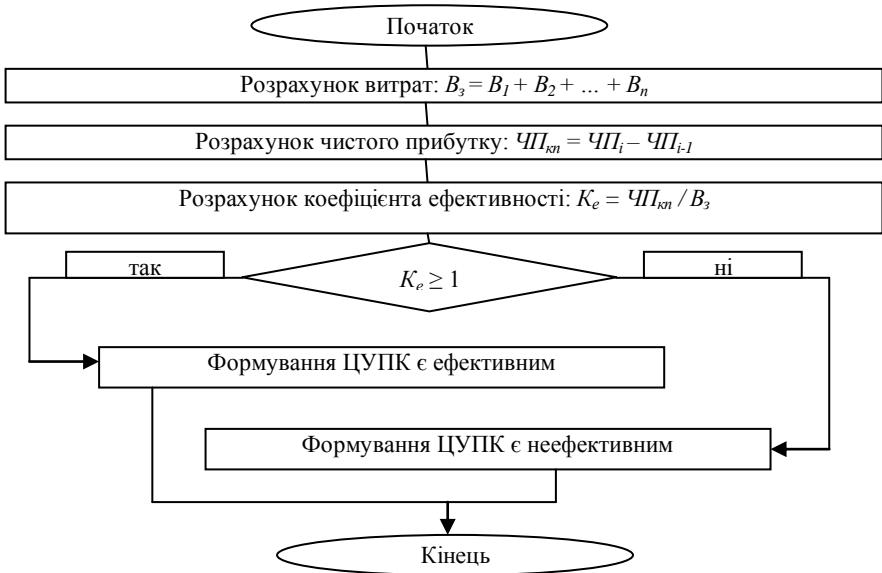
Ефективність від впровадження та роботи ЦУКП пропонується визначати на основі коефіцієнта ефективності, який являє собою співвідношення приросту чистого прибутку підприємства роздрібно торгівлі після реалізації сформованих конкурентних переваг та суми

загальних витрат підприємства на формування, просування та реалізацію нових та вже існуючих конкурентних переваг (формула 3).

$$Ke = \frac{ЧП_{кн.}}{B_3}, \quad (3)$$

де  $Ke$  – коефіцієнт ефективності впровадження та роботи центру управління конкурентними перевагами на підприємстві роздрібно́ї торгівлі.

На рисунку наведено алгоритм оцінювання ефективності формування ЦУКП.



**Рисунок – Алгоритм оцінювання ефективності формування центру управління конкурентними перевагами на підприємстві роздрібно́ї торгівлі**

**Висновки.** Запропонована методика оцінки економічної ефективності формування ЦУКП на підприємствах роздрібно́ї торгівлі дає можливість визначити доцільність формування та впровадження тих чи інших конкурентних переваг підприємств та прийняти виважені рішення щодо управління ними. Унаслідок того, що представлена методика ґрунтується на ресурсно-витратному підході до визначення ефективності, то в разі її застосування необхідно провести додаткові

розрахунки щодо позиції підприємства в межах конкурентної групи. Лише за умови стабільності ринкової позиції та/або розширення частки ринку підприємства роздрібною торгівлі формування ЦУКП визнається доцільним.

#### *Список літератури*

1. Стратегическая гибкость : [пер. с англ.] / Г. Хэмел [и др.]. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
2. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2 (30). – С. 50–53.
3. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А. Н. Тищенко [и др.]. – Х. : ИНЖЭК, 2007. – 376 с.
4. Блохіна О. М. Управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. М. Блохіна. – Х., 2011. – 19 с.
5. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 426 с.

Отримано 30.10.2012. ХДУХТ, Харків.  
© М.В. Чорна, 2012.

УДК 339.13

**В.А. Гросул**, д-р екон. наук

### **РИНОК ПЛОДОВО-ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ: НЕОБХІДНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ**

*Розглянуто особливості формування й функціонування ринку плодово-овочевої продукції на сучасному етапі його розвитку та обґрунтовано необхідність застосування різноманітних методів регулюючого впливу держави на ринок.*

*Рассмотрены особенности формирования и функционирования рынка плодово-овощной продукции на современном этапе его развития и обоснована необходимость применения разнообразных методов регулирующего влияния государства на рынок.*