

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

**В.А. Гросул, М.В. Афанасьєва, А.В. Янчев**

**УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Монографія

Харків  
ХДУХТ  
2016

УДК 658.821:658.87

ББК 65.422-21

Г 88

Рецензенти:

В. А. Павлова – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри товарознавства і торговельного підприємництва Дніпропетровського університету ім. А. Нобеля;

І. В. Гонтарева – д-р екон. наук, проф. кафедри економіки підприємств і менеджменту ХНЕУ.

Рекомендовано до друку вченою радою  
Харківського державного університету харчування та торгівлі  
(протокол № 7 від 27.02.2016 р.)

**Гросул В. А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі : монографія / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва, А. В. Янчев. – Х. : ХДУХТ, 2016. – 244 с.**

Монографія висвітлює розвиток теоретичних положень та розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі.

Систематизовано теоретичні положення та розкрити сутність поняття «конкурентний потенціал підприємства». Визначено основні структуроутворюючі компоненти конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі. Узагальнено концептуальні засади управління конкурентним потенціалом господарюючого суб'єкта торговельної галузі. Проведено оцінку компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі. Здійснено комплексну оцінку рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі. Обґрунтовано науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища. Розроблено методичний інструментарій управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі. Обґрунтовано основні положення науково-методичного підходу до управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі на основі бенчмаркінгу.

УДК 658.821:658.87

ББК 65.422-21

© Гросул В. А., Афанасьєва М. В., Янчев А. В., 2016

© Харківський державний університет

харчування та торгівлі, 2016

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	6
1.1. Сутність конкурентного потенціалу підприємства та його місце в системі основних понять теорії конкуренції.....	6
1.2. Складові та структура конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі.....	25
1.3. Концептуальні основи управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства.....	45
Висновки до розділу 1.....	66
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	68
2.1. Аналітична оцінка тенденцій розвитку конкурентного середовища в роздрібній торгівлі України.....	68
2.2. Оцінка компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі.....	89
2.3. Комплексна оцінка рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі.....	106
Висновки до розділу 2.....	130
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	132
3.1. Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища.....	132
3.2. Методичний інструментарій управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі.....	147
3.3. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі.....	162
Висновки до розділу 3.....	176
ВИСНОВКИ.....	178
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	181
ДОДАТКИ.....	204

## ВСТУП

За сучасних умов бізнес-середовище діяльності підприємств роздрібною торгівлі характеризується високою динамічністю і конкуренцією, що посилюються. Кризові явища в економіці набули перманентного характеру та обумовлені природними протиріччями економічних інтересів суб'єктів споживчого ринку, що формують ринкове середовище функціонування підприємств роздрібною торгівлі. За таких умов стійкість положення торговельного підприємства в конкурентному середовищі стала визначатися не стільки наявністю й ефективністю використання доступних для нього ресурсів, скільки можливостями їхнього генерування в конкурентному потенціалі, що створює умови зростання конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі. Усвідомлення даної обставини призвело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики управління конкурентним потенціалом підприємства.

Формуванню основ теорії та методології управління конкурентним потенціалом суб'єктів господарювання присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів: Г. Азоева, І. Ансоффа, І. Арєнкова, І. Войцеховської, А. Воронкової, О. Гудзинського, І. Должанського, Н. Краснокутської, В. Павлової, М. Портера, І. Олексюка, Я. Саліхової, С. Семененко, І. Рєпіної, О. Федоніна та ін. Різноманітні теоретико-методичні аспекти управління та методичні підходи до оцінки конкурентного потенціалу підприємств є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних дослідників: Я. Барибіної, О. Березіна, Н. Власової, В. Гросул, І. Кирчатої, О. Маковоз, В. Сімонової, М. Чорної та ін.

Разом з тим, вивчення опублікованих праць і практики господарської діяльності свідчать про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із теоретико-методичним забезпеченням формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу, застосуванням сучасних методів оцінки та управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі. Наявний

досвід вибору конкурентної стратегії найчастіше пов'язаний із діяльністю підприємств промисловості, що унеможливорює його використання в діяльності економічних суб'єктів торговельної сфери без відповідної адаптації та врахування галузевої специфіки.

Актуальність вищевикладених аспектів, недостатній їх теоретичний розгляд і практичне застосування на підприємствах роздрібно́ї торгівлі обумовили вибір теми роботи, її мету, завдання та напрямки дослідження.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Галузь знань – підприємства роздрібно́ї торгівлі, ВНЗ.

Обраний напрям досліджень пов'язаний із загальною тематикою наукових досліджень кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі та кафедри прикладної економіки та інформаційних систем Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема, з бюджетними науково-дослідними темами: «Управління оборотними активами в підприємствах роздрібно́ї торгівлі» (державний реєстраційний номер 0110U006625); «Управління торговельною інфраструктурою регіонального споживчого ринку» (державний реєстраційний номер 0113U001073); «Управління фінансово-економічною безпекою підприємств роздрібно́ї торгівлі» (державний реєстраційний номер 00114U006528) та госпдоговірною темою «Оцінка ресурсного потенціалу підприємства торгівлі» (державний реєстраційний номер 0112U005797).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 1.1. Сутність конкурентного потенціалу підприємства та його місце в системі основних понять теорії конкуренції

Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є одним з найважливіших завдань за сучасних умов їх господарювання. Це обумовлено значними структурними змінами в українській економіці і появою на конкурентному полі нових гравців. За таких умов стабільність функціонування і стійкість розвитку вже діючих торговельних підприємств повинна забезпечуватись на основі створення конкурентних переваг, які важко імітувати конкурентам. Враховуючи високий ступінь мінливості внутрішнього і, особливо, зовнішнього бізнес-середовища, конкурентні переваги торговельного підприємства повинні мати не лише стійкий, але й трансформований характер. Базовою складовою формування гнучких конкурентних переваг є конкурентний потенціал підприємства. Саме від того, наскільки ефективною є політика підприємства щодо управління ним, залежить якість портфеля конкурентних переваг підприємства та рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства на споживчому ринку.

Існуюча практика наукових досліджень свідчить, що їх слід розпочинати з аналізу понятійного апарату, що розкриває сутність об'єкта дослідження. Таким об'єктом у даній роботі є конкурентний потенціал підприємства роздрібної торгівлі, а також процеси управління ним. У зв'язку з цим виникає необхідність вивчення певного понятійного апарату, що дозволить розкрити сутність і природу конкурентного потенціалу торговельного підприємства, що, у свою чергу, змушує нас звернутися до аналізу накопиченого теоретичного матеріалу.

Починаючи з другої половини минулого століття було опубліковано множину наукових праць, що містили різні аспекти поняття «потенціал». При цьому, у більшості з них наголос робився саме на необхідності дослідження проблеми потенціалу та підкреслювалося існування значних відмінностей у визначенні поняття «потенціал», його сутності, змісту, складу і взаємозв'язку з іншими економічними категоріями.

Поняття «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*», прямий переклад якого – сила [44]. Сучасні словники та енциклопедії дають неоднозначні визначення потенціалу: по-перше, – як можливості, сили, запаси, засоби, що можуть бути використані [137, с. 255]; по-друге, – як міра потужності (прихованих можливостей) відносно будь-чого [46, с. 514]; по-третє, – як сукупність засобів і можливостей, що наявні в будь-якій сфері [45, с. 608].

Спочатку поняття потенціалу використовувалося в природних науках і характеризувало «великий клас фізичних силових полів, що представляються векторами» [79, с. 76].

Потенціал в економіці – це «джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання, досягнення певної мети» [56, с. 117].

Велика радянська енциклопедія дає наступне визначення потенціалу: «...засоби, запаси, джерела, що наявні та можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певних цілей, реалізації плану; вирішення будь-якого завдання; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області» [43, с. 628].

У звичайному сенсі під потенціалом здебільшого розуміють «сукупність можливостей, що необхідні для реалізації будь-чого», та «наявність ресурсів для здійснення будь-якої діяльності» [182, с. 121].

У наш час поняття «потенціал» широко використовується в різних сферах економіки і менеджменту, а також практиці функціонування підприємств. Дана категорія також є базовою при розробці нових напрямків наукових знань і досліджень.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що використання категорії «потенціал» в економіці не має чітко

визначених меж. У зв'язку з цим в економічних дослідженнях використовується широкий спектр однорідних понять, які за змістом характеризують одне й те саме явище потенціалу підприємства, але з акцентом на різних аспектах його трактування.

Переважає кількість наукових праць з теорії потенціалу присвячена потенціалу підприємства.

Так, А.І. Самоукін відзначає, що потенціал «необхідно розглядати у взаємозв'язку з властивими кожній суспільно-економічній формації виробничими відносинами, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства, організації, галузей народного господарства з приводу повного використання їх здібностей щодо створення матеріальних благ і послуг» [168, с. 19]. У даному визначенні, на наш погляд, підкреслена важлива економічна риса потенціалу підприємства.

Фатхутдінов Р.А. розглядає потенціал підприємства як «сумарну вартість його основного, оборотного і людського капіталу, патентного фонду і ноу-хау, інформаційних технологій, брендів та інших конкурентних переваг підприємства в сферах науки, техніки, технології та управління, що забезпечують його конкурентоспроможність» [189, с. 219]. У наведеному визначенні потенціалу підприємства простежується його взаємозв'язок з конкурентними перевагами і конкурентоспроможністю підприємства.

Наявність об'єктивного взаємозв'язку потенціалу підприємства з ринковими умовами його діяльності спричинила до появи такої економічної категорії як «ринковий потенціал», що відображає ринковий аспект трактування потенціалу підприємства.

Так, Є.В. Попов під ринковим потенціалом пропонує розуміти «сукупність засобів і можливостей підприємства щодо реалізації своєї ринкової діяльності» [151, с. 4]. При цьому автором підкреслюється, що сутність потенціалу підприємства розкривається в його максимальній можливості щодо використання передових розробок у сфері управління з метою ефективної ринкової діяльності.



Останнє твердження створює підґрунтя для формулювання важливого висновку про те, що наявність потенціалу, обсяг якого є достатнім для забезпечення ефективного функціонування підприємства і високого рівня його конкурентоспроможності, ще не означає повного використання (або реалізації) потенціалу в інтересах підприємства. У зв'язку з цим для забезпечення максимально можливого використання потенціалу підприємства необхідна наявність певних умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що надають стимулюючого впливу на господарський суб'єкт у напрямку пошуку резервів його подальшого зростання.

Нині у науковців не викликає дискусій твердження про те, що саме конкуренція є необхідною умовою трансформації потенціалу підприємства в його конкурентний потенціал. При цьому, точки зору дослідників різняться щодо формулювання сутності конкуренції та розкриття механізму її впливу на потенціал учасників ринку, якими виступають і торговельні підприємства.

У даній роботі ми не маємо за мету розвинути теоретичні положення теорії конкуренції. На нашу думку, дана проблема опрацьована досить докладно й детально. Так, дослідженню теоретико-історичних положень конкуренції та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. При цьому, класичними працями з основ конкуренції та конкурентоспроможності вважаються роботи А. Сміта, Д. Рікардо, А. Маршалла, І. Ансоффа, Й. Шумпетера, М. Портера [6; 124; 155; 156; 206; 216]. На основі досліджень цих учених ґрунтуються роботи сучасних науковців, таких як Г. Азоев, Л. Балабанова, Ю. Іванов, С. Клименко, Л. Кобиляцький, С. Савчук, Р. Фатхутдінов, А. Юданов та ін. [2; 34; 87; 102; 189; 192; 208]. Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, дотепер залишаються недостатньо висвітленими питання структурування категорійного апарату теорії конкуренції, що ускладнює практичні питання визначення місця конкурентного потенціалу підприємства в системі основних понять теорії конкуренції.

Вивчення економічної літератури дозволило виявити, що в теорії конкуренції присутні декілька економічних категорій, які в цілому у тому чи іншому ступені характеризують конкурентоспроможність підприємства [214]. Аналіз конкуренції й розкриття на цій основі конкурентного потенціалу та конкурентної стратегії в сукупності відносин конкурентоспроможності є методологічною основою дослідження закономірностей становлення і функціонування ринкової економіки. У контексті цього, визначення зв'язку між основними поняттями теорії конкуренції дозволить виявити місце конкурентного потенціалу та визначити послідовність планових заходів для досягнення бажаного результату в конкурентній боротьбі.

Так, у процесі теоретичного дослідження нами були виявлені такі основні елементи категорійного апарату теорії конкуренції, а саме: конкурентоспроможність, конкурентне середовище, конкурентостійкість, конкурентна стратегія, конкурентний потенціал, конкурентна перевага тощо.

Поняття «конкурентоспроможність», як одна з найбільш відомих і фундаментальних економічних категорій, досить широко досліджується фахівцями щодо товарів і послуг, галузей економіки, сфер життєдіяльності та суб'єктів господарювання [214].

Визначена багатогранність застосування і методів дослідження характеризує складність поняття «конкурентоспроможність» від широкого до вузького її розуміння. Конкурентоспроможність підприємства – це один з критеріїв оцінки ефективності його діяльності та розвитку. У широкому розумінні конкурентоспроможність можна визначити як спроможність підприємства до досягнення власних цілей за умов протидії конкурентам [123]. Саме в даному аспекті особливого значення набувають соціальні елементи зовнішнього середовища: історичні традиції, що притаманні територіальному утворенню, в межах якого концентрується цільовий сегмент споживачів, етичні норми, тип світогляду та моральні засади [140, с. 53].

Саме необхідність акцентування уваги підприємств на наявності елементів зовнішнього середовища обумовлює присутність у теорії конкуренції такого поняття як «конкурентне середовище», на основі якого можливо в цілому охарактеризувати й надати оцінку конкуренції на макрорівні. Конкурентне середовище окреслює умови, за яких суб'єкти господарювання мають здійснювати свою діяльність, намагаючись при цьому досягти максимального економічного результату за найбільш раціонального використання власних ресурсів шляхом впровадження заходів, які допоможуть у довгостроковій перспективі залучити більшу кількість клієнтів, ніж у конкурентів.

Розрізняють два види конкурентного середовища: прямого та непрямого впливу, – відповідно до яких підприємство безпосередньо може або не може втручатися і впливати на перебіг його розвитку. Традиційно до елементів макросередовища непрямого впливу відносять так звані PEST – чинники, які проявляються через політичні, економічні, соціальні й техніко-технологічні фактори. У свою чергу, до конкурентного середовища прямого впливу пропонується віднести «5 сил», які вперше були узагальнені М. Портером [216] і включають оцінку таких складових як: бар'єри при вході на ринок, кількість постачальників, наявність конкурентів, активність споживачів та якість товарів-замінників, які, зазвичай, надають вагомий вплив на досліджуване підприємство та обов'язково мають бути враховані в процесі конкурентного аналізу.

Найбільш тісно поняття «конкурентне середовище» корелює з категорією «конкурентна стратегія», яка обумовлює конкурентостійкість і конкурентоспроможність. Досить часто ці поняття в літературі ототожнюються, що є неприпустимим через різні функції, які розмежовують дані категорії.

Поняття «конкурентостійкість» доцільно розглянути через призму його складових – конкурентоспроможності та стійкості. Як свідчить аналіз літератури [2; 34; 78; 87; 105; 146; 155; 192; 198; 208], конкурентоспроможність найчастіше розглядається як певна система взаємопов'язаних факторів, що дозволяє господарюючому суб'єкту ефективно протистояти конкурентам шляхом інтенсивного

застосування наявних конкурентних переваг на основі раціонального використання ресурсів. З урахуванням того, що стійкість являє собою певну спроможність системи протистояти змінам зовнішнього середовища у довгостроковій перспективі за умов збереження можливості подальшого розвитку, варто вважати категорію конкурентоспроможності (з урахуванням впливу конкурентної стратегії) складовою частиною конкурентної стійкості [214].

Власне, конкурентостійкість доцільно визначити «...як характеристику ефективного здійснення процесів підприємства в умовах конкуренції у довгостроковій перспективі, яка визначається взаємопов'язаними та взаємозалежними складовими (конкурентоспроможністю та стійкістю підприємства), обов'язковий комплекс яких забезпечує вирішення відповідних функціональних завдань» [175, с. 5].

Визначальна роль у забезпеченні конкурентоспроможності, а отже, й конкурентостійкості, належить конкурентній стратегії, найперше змістовне розуміння якої сформувався завдяки праці М. Портера у вигляді «зайняття стійкої й вигідної позиції, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [216, с. 25]. На сьогодні конкурентну стратегію підприємства доцільно визначити як «...комплекс заходів, що ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції і нейтралізують вплив конкурентних сил» [115, с. 95].

Таким чином, визначено, що саме конкурентна стратегія через забезпечення довгостроковості безпосередньо формує конкурентостійкість підприємства, яка, у свою чергу, обумовлена рівнем досягнутої конкурентоспроможності підприємства, визначальною складовою якої є конкурентна перевага.

Поняття «конкурентна перевага» вперше було висунуто М. Портером [216]. Під конкурентними перевагами ним розумілася сукупність певних факторів діяльності підприємства (від низьких витрат до диференціації товарів), які визначають його успіх у конкурентній боротьбі. Дещо відрізняється погляд Ф. Котлера, який

характеризує дану економічну категорію, як перевагу, «якої досягає суб'єкт над конкурентами шляхом пропозиції більшої цінності або за рахунок пропозиції товарів та послуг за нижчими, ніж у конкурента цінами, або за рахунок надання споживачам більших вигод, які в достатній мірі компенсують вищі ціни» [109, с. 417]. На відміну від М. Портера, Ф. Котлер пов'язує конкурентну перевагу з відмінними характеристиками окремих товарів, які пропонує підприємство, а не з підприємством і його можливостями. Найбільш повно відображає зміст поняття «конкурентна перевага» погляд колективу вітчизняних дослідників, якими визначається, що конкурентна перевага представляється «...концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка тощо)» [105, с. 104].

Успішне функціонування і розвиток підприємств за сучасних умов господарювання обумовлює необхідність визначення відповідного підходу до виявлення конкурентних переваг. На наш погляд, саме конкурентні переваги формують конкурентний потенціал об'єктів і суб'єктів господарювання, що, у свою чергу, передбачає необхідність визначення ролі та значення конкурентного потенціалу в діяльності підприємства.

Вивчення економічної літератури із зазначеного питання показало, що визначення поняття «конкурентний потенціал» зазнало істотних змін [28]: від визначення його як сукупності ресурсів і можливостей [52; 120] та «частини загального потенціалу» [79], до розуміння конкурентного потенціалу як набору ключових факторів успіху [62] і складових, що наділені властивостями інноваційності та адаптивності [39].

Узагальнюючи результати дослідження сутності поняття «конкурентний потенціал», нами було визначено, що в більшості визначень науковців акцентується увага на наступних критеріях його ідентифікації:

1. Наявність ресурсної складової, що є основою для формування потенціалу підприємства, та його доступність.

2. Наявність інструментів щодо трансформації потенціалу в конкурентну перевагу.

3. Порівняльний аналіз потенціалів конкуруючих суб'єктів ринку.

4. Облік впливу зовнішніх сил і, у зв'язку з цим, здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов ринку.

5. Зв'язок з конкурентоспроможністю підприємства.

Таким чином, як свідчить проведений аналіз, основні категорії теорії конкуренції тісно взаємопов'язані та розкривають сутність конкуренції в конкурентному середовищі на мікрорівні. Якщо рівень конкурентоспроможності як відносний показник, перш за все, відображає можливість використання конкурентного потенціалу для подальшого визначення основних напрямів конкурентної стратегії підприємства. Якщо конкурентоспроможність – це потенціал, конкурентні переваги – рівень використання даного потенціалу. Звідси виходить, що рівень конкурентоспроможності підприємства формується на основі конкурентного потенціалу і не може бути вищим за нього. Якщо в певному конкурентному середовищі, при повному використанні конкурентного потенціалу, підприємство не володіє достатніми конкурентними перевагами, то, передусім, слід розробити заходи щодо підвищення конкурентного потенціалу та його реалізації [214]. Наочне представлення взаємозв'язку основних категорій теорії конкуренції і місця в ній конкурентного потенціалу демонструє рис. 1.1.

Таким чином, на основі вивчення категорійного апарату теорії конкуренції було ідентифіковано головні критерії диференціації її основних понять з урахуванням внутрішньої спрямованості кожного з них. Структурування категорійного апарату теорії конкуренції дозволяє більш якісно вирішувати такі основні практичні завдання як: вивчати вимоги споживчого ринку і запити потенційних споживачів; здійснювати моніторинг ринку з метою збору інформації про умови збуту товарів (надання послуг), підприємства-конкуренти і товари-

конкуренти; конструювати узагальнену модель управління конкурентним потенціалом з урахуванням множини факторів, що впливають на забезпечення цільового рівня конкурентостійкості; визначати основні цільові орієнтири діяльності торговельних підприємств за критерієм забезпечення конкурентоспроможності.

<i>Невід’ємний елемент загальної системи планування діяльності</i>	<b>Конкурентна стратегія</b>	<b>VIIIV</b>
<i>Результат ефективності дії на споживчому ринку</i>	<b>Конкурентостійкість</b>	<b>VI</b>
<i>Домінанти ресурсної складової</i>	<b>Конкурентний потенціал</b>	<b>V</b>
<i>Властивості підприємства, які проявляються в конкурентній боротьбі</i>	<b>Конкурентні переваги</b>	<b>IV</b>
<i>Поле об’єктивних взаємозв’язків</i>	<b>Конкурентоспроможність Конкурентне середовище</b>	<b>III</b>
<i>Сукупність дії суб’єктів споживчого ринку</i>	<b>Конкурентні відносини</b>	<b>II</b>
<i>Базове поняття</i>	<b>Конкуренція</b>	<b>I</b>
<b>Критерій диференціації понять</b>	<b>Поняття теорії конкуренції</b>	<b>Рівень</b>

Рис. 1.1 – Ієрархія понять категорійного апарату теорії конкуренції

Під впливом конкуренції підприємства роздрібної торгівлі змушені пристосовуватися до змін потреб цільових ринків і відповідати на дії конкурентів. Для цього їм необхідні здібності й можливості, що забезпечать господарським суб’єктам підвищення конкурентоспроможності [21]. На основі цього можна зробити висновок, що за умов конкуренції потенціал підприємства повинен трансформуватися в конкурентний потенціал.

Не дивлячись на те, що даний аргумент є очевидним і безперечним, дослідження здобутків і точок зору науковців на трактування конкурентного потенціалу показало відсутність в

економічній літературі єдиного погляду щодо сутності самого поняття «конкурентний потенціал підприємства».

Необхідність уточнення сутності конкурентного потенціалу підприємства набуває особливої актуальності за умов непередбачуваних змін і подій, оскільки усвідомлення сутності і складових конкурентного потенціалу, а також ступеня їх розвитку на підприємстві, є необхідною умовою управління конкурентним потенціалом і визначає майбутні напрямки його стратегічного розвитку [70].

Для визначення сутності поняття «конкурентний потенціал підприємства» нами був проведений аналіз літературних джерел [41; 55; 60; 72; 98; 110; 119; 145; 148; 149; 177; 178; 180; 202], результати якого зведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність категорії «конкурентний потенціал підприємства» в колі наукових досліджень авторів [41; 55; 60; 72; 98; 110; 119; 145; 148; 149; 177; 178; 180; 202]

№ з/п	Автор	Інваріантні трактування конкурентного потенціалу підприємства	Ключовий акцент
1	2	3	4
1	Березін О.В. [41, с. 170]	Конкурентний потенціал характеризує здатність ефективніше за інших суб'єктів ринку використовувати сукупність ресурсів, спрямовуючи її на найбільш повне задоволення потреб споживачів, зменшення витрат, оптимізацію власних економічних вигід	Здібності і ресурси
2	Воронкова А.Е. [55, с. 67; 105]	Конкурентний потенціал підприємства визначається здібністю менеджменту оптимально використовувати ресурси підприємства (підготовка, талант і професійна адаптація менеджерів, уміння створювати й оновлювати організаційні структури підприємства). Конкурентний потенціал – сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку	Здібності, ресурси, можливості
3	Гнатушенко В.В. [60, с. 7]	Конкурентний потенціал (Кп) мікроекономічної одиниці (підприємства, фірми, корпорації, компанії і т. ін.) є функціоналом залежності засобів (S) і можливостей (W) щодо підвищення конкурентоспроможності продукції (Кр), що вироблена, до деякого еталонного рівня (Ке): $Кп = \Phi(S, W, Кр, Ке).$	Можливості



1	2	3	4
4	Гудзинський О.Д. [72, с. 12]	Конкурентний потенціал – це здатність підприємства та його системи менеджменту формувати збалансований комплекс можливостей по задоволенню потреб споживачів з метою забезпечення сталого стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі	Здібності, можливості
5	Кирчата І.М. [98, с. 6]	Конкурентний потенціал – систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус	Можливості і ресурси
6	Краснокутська Н.С. [110, с. 13]	Конкурентоспроможність потенціалу підприємства відображає ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів	Ресурси
7	Лисевич В.В. [119, с. 24]	Конкурентний потенціал – комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей	Можливості і ресурси
8	Павлова В.А. [145, с. 123]	Під конкурентним потенціалом розуміється здібність виробляти і збувати на конкретних сегментах ринку конкурентоспроможну продукцію, яка порівняно з аналогами користується більшим попитом у споживачів	Здібності
9	Педченко Н.С. [148, с. 77]	Конкурентний потенціал – процес формування генерального перспективного напрямку розвитку на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, які забезпечують їх досягнення, оцінки перспективних можливостей щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності	Можливості
10	Петрович Й.М. [149, с. 5]	Конкурентний потенціал підприємства, як економічна категорія, надає порівняльну характеристику та відображає рівень переваги результативних показників оцінки стану системи його ресурсів і можливостей відносно аналогічних показників конкурентних підприємств на ринку за певний проміжок часу	Ресурси і можливості

1	2	3	4
11	Сімонова В.С. [177, с. 196]	Конкурентний потенціал – це відкрита багатоелементна, ієрархічна та динамічна система можливостей, компетенцій і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, спрямована на отримання конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища, яке вразі раціонального і ефективного використання ресурсів забезпечить підприємству високий конкурентний статус	Можливості, компетенції, ресурси
12	Смагач О.І. [178, с. 186]	Конкурентний потенціал являє собою організаційно-економічну систему, що відбиває сукупність виробничо-технічних, організаційних, трудових і фінансових можливостей та ресурсів підприємства, сприяючих досягненню конкурентних переваг на зовнішньому ринках	Можливості і ресурси
13	Солоха Д.В. [180, с. 85]	Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги	Можливості
14	Шершньова З.Е. [202, с. 57]	Конкурентний потенціал – це результат функціонування конкурентоспроможної організації, здатність створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання у замовників, наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати	Результат, здібності

Проведений нами аналіз трактувань свідчить про різноманітність поглядів науковців щодо розуміння сутності конкурентного потенціалу підприємства і дозволяє виділити основні сутнісні акценти при його трактуванні різними вченими, а також правомірності виділення основних підходів щодо його визначення (рис. 1.2).

Слід зазначити, що переважна більшість науковців при розкритті сутності категорії «конкурентний потенціал підприємства» основний акцент робить на можливості підприємства, дещо менша, але також значна кількість дослідників ставить наголос на ресурси підприємства, і приблизно половина вчених-економістів акцентують основну увагу на здібностях суб'єкта господарювання.

Так, представники ресурсного підходу, представниками якого є Березін О.В. [41] і Воронкова А.Е. [55], вважають, що для прояву конкурентного потенціалу достатньо ефективно використовувати

наявні ресурси підприємства. Відповідно до їхнього погляду, при вдалому комбінуванні ресурсів при цільовій спрямованості на задоволення потреб споживачів, підприємство забезпечує більш високі економічні результати за оптимальної величини поточних витрат. Проте, даний підхід недостатньо повно характеризує досліджувану категорію конкурентного потенціалу, адже в її формуванні беруть участь не лише ресурси, але й компетенції підприємства, що дозволяє використовувати можливості наявних активів на більш високому рівні.

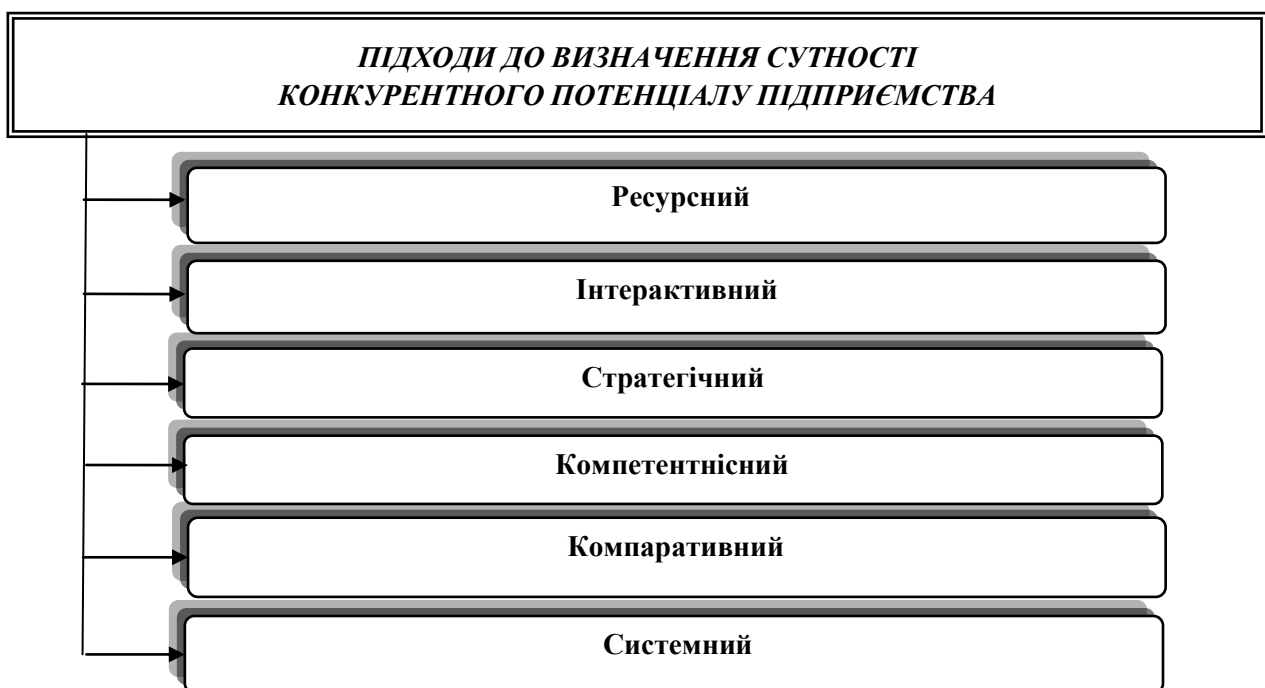


Рис. 1.2 – Основні підходи щодо визначення сутності категорії «конкурентний потенціал підприємства» [41; 55; 60; 72; 98; 110; 119; 145; 148; 149; 177; 178; 180; 202]

Згідно інтерактивного підходу, прихильником якого є Кирчата І.М. [98], конкурентний потенціал є основою для створення конкурентних переваг, завдяки яким і забезпечується певний рівень конкурентоспроможності підприємства. Вважаємо, що перевагою інтерактивного підходу є визначення конкурентного потенціалу як передумови формування конкурентних переваг. Проте, автором акцентується увага лише на внутрішньому середовищі підприємства,

що є недоліком даного підходу, оскільки виокремлення зовнішньої спрямованості досліджуваної категорії не може характеризувати її в повному обсязі.

Представники компаративного підходу, серед яких Краснокутська Н.С. [110], Павлова В.А. [145], Петрович Й.М. [149], визначають конкурентний потенціал підприємства шляхом його порівняльної характеристики. Згідно даного погляду, результати використання комплексу наявних ресурсів конкретного підприємства повинні розглядатися у комбінуванні з іншими суб'єктами господарювання, тим самим вказуючи на зовнішню спрямованість досліджуваної категорії конкурентного потенціалу.

При трактуванні сутності терміну «конкурентний потенціал» Смагач О.І. [178] додержується системного підходу і визначає дану категорію як систематизований комплекс взаємопов'язаних можливостей і ресурсів підприємства. Даний підхід чітко розкриває такі основні принципи й особливості конкурентного потенціалу, як синергічність і збалансованість складових елементів у контексті внутрішньої спрямованості досліджуваної категорії та відповідного забезпечення конкурентостійкості. Проте, поза увагою автора залишаються компетенції, які на наш погляд, мають важливе значення при формуванні конкурентного потенціалу торговельного підприємства.

Особливої уваги, на нашу думку, заслуговує стратегічний підхід щодо трактування сутності економічної категорії «конкурентний потенціал підприємства». Так, Гудзинський О.Д. [72], Лисевич В.В. [119], Педченко Н.С. [148], Солоха Д.В. [180], як представники стратегічного підходу, розглядають конкурентний потенціал підприємства через призму утримання конкурентної переваги впродовж тривалого часу, а також їхнього розвитку в майбутньому, на що й спрямовані потенційні можливості господарського суб'єкта. За даного підходу конкурентний потенціал розглядається як сукупність передумов щодо досягнення, збереження і розвитку конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Зазначимо, що більшість науковців при розкритті сутності конкурентного потенціалу залишають поза увагою стратегічний аспект розвитку підприємства. У свою чергу, неврахування можливих змін, як у його зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах, може призвести до втрати певної частки конкурентостійкості торговельного підприємства.

Власне, автором компетентнісного підходу – Сімоною В.С. [177] – встановлено, що конкурентний потенціал підприємства представляє собою динамічну систему можливостей і компетенцій внутрішнього середовища, що спрямована на отримання конкурентних переваг за умов мінливого зовнішнього середовища, які забезпечать підприємству високий конкурентний статус. На нашу думку, виокремлення компетенцій при трактуванні сутності конкурентного потенціалу є невід'ємною складовою, оскільки саме компетенції персоналу визначають ступінь реалізації можливостей торговельного підприємства.

Таким чином, проведений аналіз інваріантних трактувань сутності конкурентного потенціалу підприємства створив інформаційне підґрунтя для ідентифікації ключових характеристик даної категорії (рис. 1.3), до яких можна віднести наступні: компетентнісну спрямованість конкурентного потенціалу підприємства, збалансованість його локальних складових, зовнішню спрямованість, синергічність локальних складових, відносність у часі та орієнтацію на забезпечення конкурентостійкості.

Вищезазначені ключові характеристики є визначальними індикаторами, які повинні бути враховані при формуванні конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі [70].

Таким чином, проведений змістовний аналіз дозволив констатувати відсутність в економічній літературі загальноприйнятого визначення «конкурентного потенціалу підприємства» та існування інваріантних підходів до трактування сутності даної категорії (ресурсного, інтерактивного, стратегічного, компетентнісного, компаративного і системного). Ідентифіковані

ключові характеристики конкурентного потенціалу підприємства акцентують увагу на комплексності досліджуваної категорії.

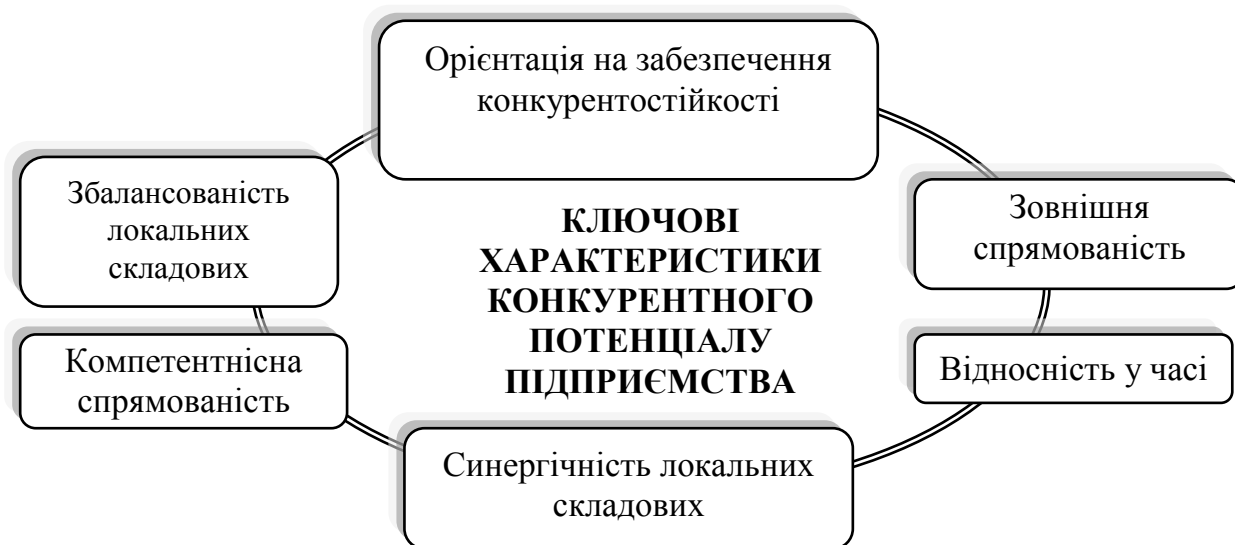


Рис. 1.3 – Ключові характеристики конкурентного потенціалу підприємства

Отже, ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу визначень конкурентного потенціалу підприємства, можна зробити наступні висновки:

- наявність конкуренції є необхідною умовою формування, реалізації і розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства;

- конкурентний потенціал підприємства торгівлі знаходиться під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища торговельного підприємства;

- конкурентні переваги, конкурентний потенціал і конкурентостійкість підприємства торгівлі мають взаємозв'язки і знаходяться в причинно-наслідкових відносинах;

- у процесі розвитку теоретичного базису конкурентного потенціалу відбулася трансформація його розуміння від сукупності ресурсів і можливостей підприємства до ключових компетенцій, що забезпечуються множиною конкурентних переваг у стратегічно важливих сферах діяльності торговельного підприємства;

- для перетворення конкурентного потенціалу торговельного підприємства в дієвий чинник конкуренції, окрім ресурсної складової, необхідна обов'язкова наявність певних управлінських інструментів;

- конкурентний потенціал підприємства торгівлі можна виявити лише за умови його порівняння з аналогічними потенціалами торговельних підприємств, що конкурують з ним у межах певного сегменту споживчого ринку.

На основі всього вищевикладеного нами сформульовано авторське визначення конкурентного потенціалу підприємства з урахуванням галузевої специфіки торгівлі. Так, під конкурентним потенціалом підприємства роздрібної торгівлі пропонується розуміти динамічну, системну сукупність його можливостей забезпечувати конкурентостійкість у сфері торговельної діяльності, що утворюється шляхом трансформації потенціалу підприємства в конкурентний потенціал під впливом конкуренції та визначається наявністю і рівнем використання фактичних і потенційних конкурентних переваг підприємства.

Конкурентному потенціалу підприємства роздрібної торгівлі, на нашу думку, притаманні певні особливості, що обумовлені наявністю у нього певних характеристик (рис. 1.4).

Таким чином, конкурентний потенціал підприємства роздрібної торгівлі полягає в його здібностях і можливостях до здійснення ефективної господарської діяльності в конкурентному середовищі цільового споживчого ринку. При цьому, основою формування конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі є його ключові компетенції, що обумовлюються комплексом конкурентних переваг у стратегічно важливих сферах господарської діяльності торговельного підприємства. Міра реалізації конкурентних переваг визначає конкурентостійкість торговельного підприємства, що забезпечується конкурентним потенціалом господарського суб'єкта.

Конкурентний потенціал підприємства роздрібної торгівлі формується за рахунок множини складових, кожна з яких надає певного внеску в формування структури конкурентного потенціалу.

## ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

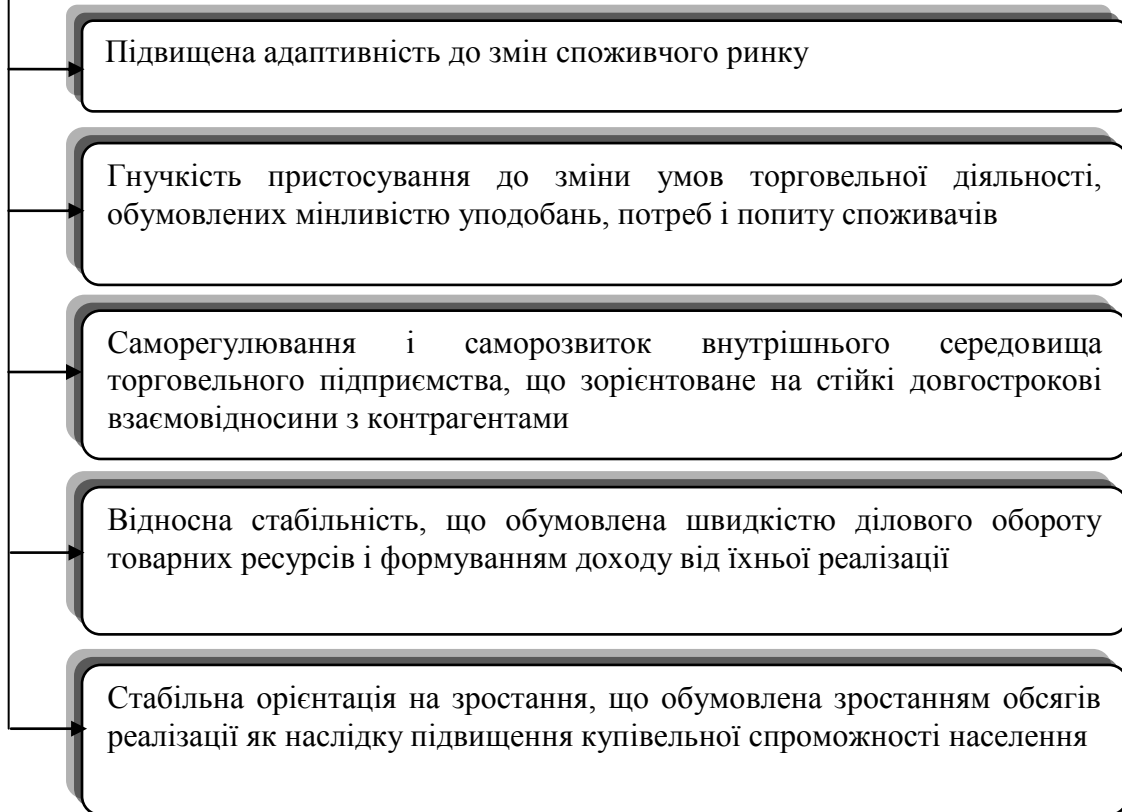


Рис. 1.4 – Особливості конкурентного потенціалу підприємства роздрібно́ї торгівлі

При цьому, наявність ресурсів і резервів у господарській діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі є необхідною, але недостатньою умовою формування його конкурентного потенціалу. Для цього необхідна наявність можливостей і здібностей ефективного використання ресурсної складової конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання.

Останнє обумовлює необхідність докладного вивчення складових і структури конкурентного потенціалу підприємства роздрібно́ї торгівлі, що й буде досліджено в наступному підрозділі даної роботи.



## **1.2. Складові та структура конкурентного потенціалу підприємства роздрібно́ї торгівлі**

Конкурентний потенціал підприємства роздрібно́ї торгівлі є складною багатокомпонентною системою, що характеризується внутрішньою структурою і володіє певними характеристиками. При цьому, структура конкурентного потенціалу є головним фактором, що характеризує підприємство та враховує його специфіку, впливає не лише на поточну діяльність торговельного підприємства, а й на формування стратегії його розвитку.

Розглядаючи конкурентний потенціал торговельного підприємства як систему, що включає елементи різної природи з урахуванням динаміки їхньої взаємодії, необхідно визначити його структуру та складові. Тобто, оскільки конкурентний потенціал підприємства роздрібно́ї торгівлі є об'єктом структуризації, то виникає необхідність його розподілу на складові, а також проведення їхнього детального дослідження.

Слід відзначити, що відсутність серед науковців єдиного підходу щодо трактування і визначення змісту поняття конкурентного потенціалу підприємства знайшла відображення в множинності й різноманітті підходів щодо структуризації даної категорії та виділення її окремих складових. При цьому, кожна позиція і точка зору має певну раціональну основу і право на існування. У зв'язку з цим, при обґрунтуванні структури конкурентного потенціалу підприємства роздрібно́ї торгівлі необхідно дотримуватися певного трактування даного поняття за неодмінного врахування галузевої специфіки.

Вивчення наукових праць [5; 8; 54; 79; 80; 86; 99; 127; 165; 174; 199; 210], що присвячені дослідженню проблеми структуризації конкурентного потенціалу підприємства й обґрунтуванню його складових, дозволило нам виділити множину варіантів щодо формування структури конкурентного потенціалу підприємства.

Так, на думку Зав'ялова П.С. [80], конкурентний потенціал підприємства складається з виробничого, фінансового, науково-

технічного і трудового потенціалів. Ми вважаємо наведену структуру конкурентного потенціалу підприємства надто спрощеною. Крім того, розмежування виробничого і трудового потенціалів підприємства, на нашу думку, у даному випадку є недоцільним, оскільки трудовий потенціал підприємства є невід'ємною складовою його виробничого потенціалу. До того ж, наведена структура конкурентного потенціалу підприємства цілковито зорієнтована лише на внутрішні можливості господарського суб'єкта і не враховує впливу зовнішнього середовища його функціонування.

На думку Воронкової А.Е. [54], у складі конкурентного потенціалу підприємства доцільно виділяти виробничий, фінансовий, управлінський, маркетинговий, інноваційний, комунікаційний, трудовий і мотиваційний потенціали. У цілому погоджуючись з пропонуваним автором переліком складових конкурентного потенціалу підприємства, вважаємо за необхідне висловити сумніви щодо доцільності розмежування трудового і мотиваційного потенціалів як окремих складових конкурентного потенціалу, оскільки мотивація праці є основою трудового потенціалу працівників підприємства.

Структура конкурентного потенціалу підприємства, що пропонується групою науковців Івановим М.І., Левіною О.В. і Михальською В.А. [86], представлена комерційним, матеріальним, фінансовим, організаційним, інформаційним, людським і підприємницьким потенціалами. На нашу думку, у поданій авторами структурі конкурентного потенціалу підприємства не простежується чіткого розмежування людського і підприємницького потенціалів, за їхньої безсумнівної загальної орієнтації на використання можливостей персоналу суб'єкта господарювання.

Єрохін Д.В. і Галушко Д.В. [79] пропонують до складу конкурентного потенціалу підприємства включати ринковий, збутовий, фінансовий, виробничий, інноваційний, організаційний і соціальний потенціали. Ми вважаємо, що в цілому можна погодитися з пропонуваним переліком складових конкурентного потенціалу підприємства. Однак, винятковим моментом є наступний: оскільки за

умов ринку збут є невід'ємною функцією виробничої діяльності підприємства, у зв'язку з цим виділення збутового потенціалу, паралельно із включенням до складу конкурентного потенціалу підприємства ринкового і виробничого потенціалів, є, на нашу думку, недоцільним.

Вітчизняний науковець Кирчата І.М. [99] у складі конкурентного потенціалу підприємства пропонує виділяти виробничий, фінансово-економічний, управлінський, маркетинговий, інноваційний, інформаційний і трудовий потенціали. Цілковито погоджуючись з рекомендованим автором переліком складових конкурентного потенціалу підприємства, зазначимо лише те, що наведений склад структурних компонентів є характерним переважно для підприємств промислового сектору економіки і не враховує галузеву специфіку діяльності підприємств торгівлі, що ускладнює можливості його практичного використання господарськими суб'єктами роздрібної торгівлі.

Складовими конкурентного потенціалу підприємства Юлдашева О.У. [210] визначає ринковий, ресурсний, маркетинговий, інноваційний і творчий потенціали. З приводу пропонованого варіанту структури конкурентного потенціалу підприємства ми маємо висловити деякі міркування. Оскільки маркетинговий потенціал підприємства не лише ззовні формується ринковим середовищем функціонування господарського суб'єкта, а також і реалізується в ньому. Відповідно, паралельне включення до складу конкурентного потенціалу підприємства ринкового і маркетингового потенціалів є некоректним. Крім того, викликає питання доцільність виділення, як самостійних складових конкурентного потенціалу підприємства, інноваційного і творчого потенціалів. У даному випадку, слід підкреслити, що інноваційний потенціал підприємства неможливо розглядати окремо, без врахування в ньому елементу творчості, що обумовлює генерування нових ідей, інновацій, креативних варіантів вирішення завдань, появу нових способів їх втілення в практичну діяльність підприємств. У зв'язку з цим, розмежування інноваційного

і творчого потенціалів підприємства, з нашого погляду, також є необґрунтованим.

На думку Андрєєва А.Г. [5], у складі конкурентного потенціалу підприємства доцільним є виділення ринково-збутового, фінансово-економічного, організаційно-управлінського, науково-технічного, виробничого, інноваційного і соціального потенціалів. Науковець здійснив поєднання частини складових конкурентного потенціалу в комплексні компоненти (ринково-збутовий, фінансово-економічний, науково-технічного та організаційно-управлінський), що, безумовно, є позитивним моментом, оскільки дозволяє деталізувати й висвітлити природу формування цих складових конкурентного потенціалу підприємства. При цьому, на нашу думку, виділення у складі конкурентного потенціалу підприємства ринково-збутового потенціалу є недоцільним, оскільки збут і ринок безпосередньо пов'язані один з одним, ринок є середовищем здійснення збутової діяльності будь-якого підприємства, зокрема й торговельного.

Науковці Медведєва О.М. і Баранова А.В. [127] до складу конкурентного потенціалу підприємства пропонують відносити виробничий, фінансовий, організаційний, маркетинговий, науково-технічний, інноваційний, інноваційно-освітній, інформаційний, кадровий та інші потенціали [127, с. 88]. З приводу цього, найперше запитання викликає так званий «незавершений» перелік складових конкурентного потенціалу, оскільки не зрозумілим залишається той факт, які саме «інші» складові конкурентного потенціалу маються на увазі авторами. На нашу думку, такий «незавершений» список складових конкурентного потенціалу припускає наявність можливості доповнення його іншими елементами, що є цілком припустимим. Щодо другого моменту, вважаємо за необхідне відзначити, що в пропонованій структурі конкурентного потенціалу підприємства, з нашої точки зору, недоцільним є виокремлення інноваційного й інноваційно-освітнього потенціалів, що дублюють один одного.

Доволі змістовний перелік складових конкурентного потенціалу підприємства пропонують науковці Савєнкова І.В. і Кульш М.І. [165],

серед яких: виробничий, майновий, фінансовий, маркетинговий, логістичний, інноваційно-технологічний, інформаційно-комунікаційний, кадровий потенціали та потенціал менеджменту. У даному випадку автори зробили спробу як комплексного поєднання окремих складових конкурентного потенціалу підприємства, серед яких інноваційно-технологічний та інформаційно-комунікаційний потенціали, що, безумовно, є позитивним моментом, так і виділення певних компонентів потенціалів, деякі з яких дублюють один одного. Так, певні сумніви викликає доцільність одночасного включення до складу конкурентного потенціалу підприємства виробничого і майнового потенціалів, оскільки виробничий потенціал підприємства є поліструктурною системою, до складу якої входить і потенціал матеріальних ресурсів підприємства. Аналогічна ситуація простежується щодо доцільності виділення у складі конкурентного потенціалу підприємства маркетингового і логістичного потенціалів, оскільки логістичний потенціал є складовою маркетингового потенціалу підприємства. У зв'язку з цим, паралельне включення до складу конкурентного потенціалу підприємства виробничого і майнового потенціалів, а також маркетингового і логістичного потенціалів, з нашої точки зору, є необґрунтованим.

Найбільш деталізований склад структурних компонентів конкурентного потенціалу підприємства рекомендують науковці Чумак Л.Ф. і Котляр Г.В. [199], які виділяють наступні його складові: збутовий, виробничий, техніко-технологічний, ресурсний, фінансовий, управлінський, ціновий, товарний, науково-дослідний, інвестиційний, інноваційний, комунікаційний, кадровий і мотиваційний потенціали. На нашу думку, виділення такого розгорнутого і деталізованого переліку складових конкурентного потенціалу підприємства є недоцільним. Так, розмежування виробничого і збутового потенціалів за умов ринку є недоречним. Сак само нераціональним є розділення кадрового і мотиваційного потенціалів, цінового і товарного потенціалів, науково-дослідного та інноваційного потенціалів підприємства. До того ж така надмірна

деталізація складових конкурентного потенціалу ускладнює його оцінку.

Певний науковий інтерес викликає підхід до структуризації конкурентного потенціалу підприємства, що пропонується групою авторів Арєнковим І.А., Саліховою Я.Ю., Гавриловою М.А. [8]. Відмінність даного підходу полягає в тому, що дослідники не обмежуються переліком і характеристикою складових конкурентного потенціалу підприємства. Вони йдуть далі й обґрунтовують взаємозв'язки між його складовими. При цьому, складовими конкурентного потенціалу підприємства науковці пропонують ринковий, ресурсний, маркетинговий, інноваційний і творчий потенціали, а також розробляють модель конкурентного потенціалу підприємства, що враховує взаємозв'язки між його окремими складовими.

Обґрунтування взаємозв'язків між окремими складовими конкурентного потенціалу підприємства базується на наступних твердженнях. Ресурсний, маркетинговий, інноваційний і творчий потенціали, як складові конкурентного потенціалу підприємства, формують його внутрішні конкурентні можливості. Перелічені складові надають взаємного впливу один на одного. Зокрема, творчий потенціал надає безпосереднього впливу на маркетинговий потенціал суб'єкта господарювання у сфері генерування нових творчих ідей у галузі комунікаційної політики підприємства, пошуку нових способів просування на ринку товарів і послуг, формування стійких зв'язків зі споживачами товарів і послуг підприємства. Крім того, як складові конкурентного потенціалу підприємства, творчий потенціал впливає на інноваційний потенціал, оскільки виступає джерелом пропозиції нових ідей щодо розробки і виводу на ринок нових товарів, послуг, а також технологій. У свою чергу, маркетинговий, інноваційний і творчий потенціали, у межах конкурентного потенціалу підприємства, зазнають безпосереднього впливу ресурсного потенціалу, що створює матеріальну й нематеріальну основу їх розвитку [8].

Цікавим є підхід до структуризації конкурентного потенціалу, що пропонується Семененко С.В. [174], який враховує галузеву специфіку підприємств торгівлі та обґрунтовує взаємозв'язки між окремими складовими конкурентного потенціалу підприємства торгівлі. Так, науковцем рекомендується виділяти у складі конкурентного потенціалу торговельного підприємства такі компоненти як: комерційний потенціал, технологічний потенціал, споживчий потенціал, комунікаційний потенціал та іміджевий потенціал.

На рис. 1.5 [174, с. 189] схематично представлено взаємозв'язок складових конкурентного потенціалу підприємства торгівлі згідно Семененко С. В.

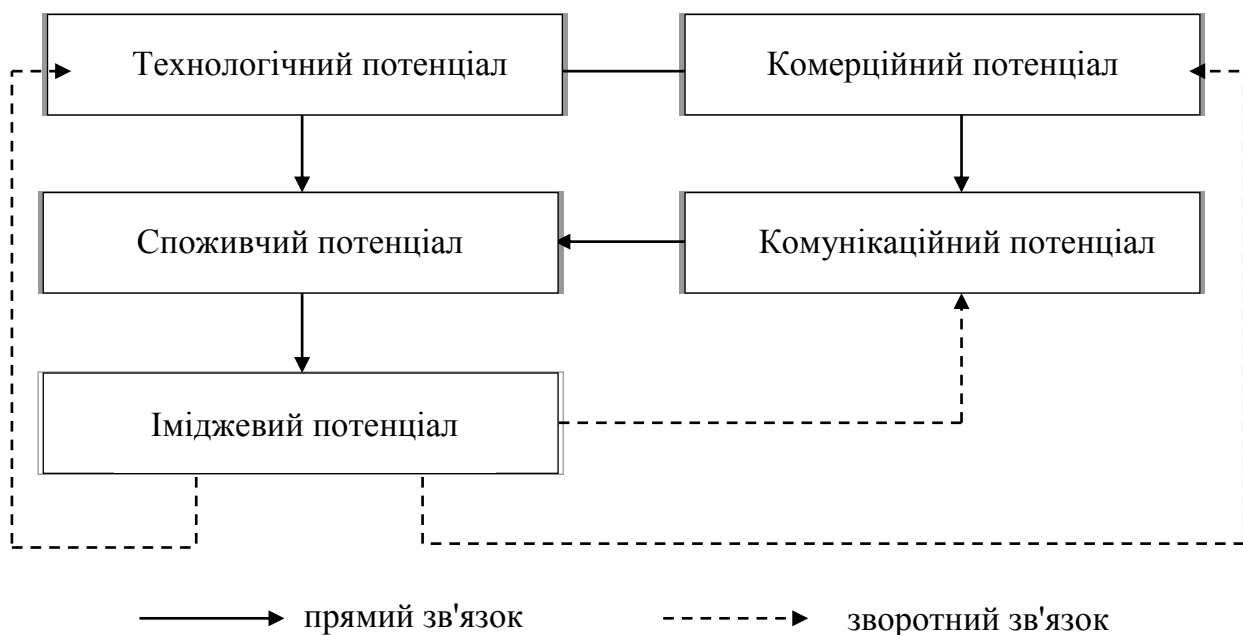


Рис. 1.5 – Взаємозв'язок складових конкурентного потенціалу торговельного підприємства за Семененко С.В. [174, с. 189]

Ми в цілому, безумовно, погоджуємося з пропонованим автором переліком складових конкурентного потенціалу торговельного підприємства і взаємозв'язками між ними. Однак, хочемо зауважити, що, на нашу думку, поряд із включенням до складу конкурентного потенціалу торговельного підприємства комерційного і комунікаційного потенціалів, доцільним було б виділення також

додатковою окремою компонентою маркетингового потенціалу, недооцінка значущості якого не лише стримує темпи розвитку підприємств торгівлі, а також негативно впливає на конкурентоспроможність і конкурентостійкість торговельного підприємства, обмежуючи можливості розвитку його конкурентних переваг і конкурентного потенціалу.

Систематизація варіантів структуризації конкурентного потенціалу підприємства у розрізі його складових, що надана в дослідженнях сучасних науковців, подана в додатку А.

Наведені в додатку А дані підтверджують відсутність у науковців і дослідників єдиної точки зору щодо структури конкурентного потенціалу підприємства та різноманітність їх позицій щодо його складових. Так, у кожній з 12 опрацьованих наукових праць авторами пропонуються абсолютно різні точки зору щодо складових конкурентного потенціалу підприємства. Всього ж за результатами дослідження літературних джерел [5; 8; 54; 79; 80; 86; 99; 127; 165; 174; 199; 210] виявлено 38 складових конкурентного потенціалу підприємства.

Також, слід зазначити, що більшість наукових досліджень присвячені структуризації конкурентного потенціалу виробничих підприємств, які мають суттєві відмінності від суб'єктів господарювання торговельної галузі [27]. У сукупності опрацьованих літературних джерел винятком є праця Семененко С.В. [174], в якій автором розглянуто структуру конкурентного потенціалу торговельного підприємства. Дана точка зору заслуговує на особливу увагу.

Проведені теоретичні дослідження структури конкурентного потенціалу підприємства показали, що з 38 виділених науковцями складових конкурентного потенціалу підприємства, які мають місце у множині вивчених праць [5; 8; 54; 79; 80; 86; 99; 127; 165; 174; 199; 210], домінуюче положення за частотою включення мають виробничий та інноваційний потенціали (у 8 з 12 опрацьованих літературних джерел). Також найбільш часто в авторських розробках щодо складових конкурентного потенціалу підприємства науковцями



пропонуються фінансовий і маркетинговий потенціали (відповідно, 7 і 6 включень у 12 вивчених наукових літературних джерелах). Значно рідше серед складових конкурентного потенціалу підприємства зустрічаються ринковий, ресурсний, організаційний, управлінський, науково-технічний, інформаційний, комунікаційний, трудовий і кадровий потенціали (у 3 з 12 вивчених наукових праць). При цьому, деякі з пропонованих науковцями складових конкурентного потенціалу дублюють або взаємно доповнюють один одного, зокрема: організаційний і управлінський, інформаційний і комунікаційний потенціали, тощо [27].

Такі складові конкурентного потенціалу як збутовий, ринково-збутовий, комерційний, технологічний, техніко-технологічний, матеріальний, майновий, фінансово-економічний, організаційно-управлінський, потенціал менеджменту, ціновий, споживчий, товарний, логістичний, науково-дослідний, інвестиційний, інноваційно-технологічний, інноваційно-освітній, інформаційно-комунікаційний, творчий, підприємницький, людський, мотиваційний, соціальний та іміджевий потенціали не дістали широкої підтримки науковців і представлені здебільшого одиничними або подвійними згадуваннями, доволі часто дублюючи один одного.

Особливо хочеться звернути увагу на такий момент, що, не дивлячись на те, що при трактуванні сутності конкурентного потенціалу підприємства більшість науковців ключовий акцент ставить на ресурсах і ресурсному потенціалі (див. табл. 1.1), однак, введення ресурсного потенціалу, як складової конкурентного потенціалу підприємства, не отримало широкого визнання серед науковців. Лише у трьох [8; 199; 210] з 12 опрацьованих нами наукових джерел ресурсний потенціал розглядається як складова конкурентного потенціалу підприємства.

Ми вважаємо, що даний факт знаходить своє пояснення в тому, що переважна більшість науковців [5; 54; 79; 80; 99; 127; 165; 199] пропонують включати до переліку складових конкурентного потенціалу таку компоненту, як виробничий потенціал, що

традиційно представлений множиною виробничих ресурсів підприємства, а також виділенням, як самостійних складових конкурентного потенціалу, трудового [54; 80; 99], кадрового [127; 165; 199], фінансового [54; 79; 80; 86; 127; 165; 199], інформаційного [86; 99; 127], технологічного [174], матеріального [86], товарного [199] та інших потенціалів як складових ресурсного потенціалу підприємства.

У цілому, ґрунтуючись на результатах дослідження множини наукових праць з проблеми структуризації конкурентного потенціалу підприємства [5; 8; 54; 79; 80; 86; 99; 127; 165; 174; 199; 210], вважаємо за необхідне стверджувати, що, незважаючи на широкий спектр представлених різновидів потенціалів, як складових конкурентного потенціалу підприємства, їхній перелік є неповним, оскільки більшість досліджень щодо структуризації конкурентного потенціалу не враховують галузеву специфіку підприємств роздрібної торгівлі.

У зв'язку з цим, зважаючи на розглянуті точки зору множини науковців і враховуючи специфіку торговельної галузі, нами пропонується розглядати структуру конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі як сукупність наступних складових: техніко-технологічного, комерційного, маркетингового, клієнтського і підприємницького потенціалів.

Між складовими конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі існує зв'язок, у межах якого вони взаємодіють і надають взаємного впливу один на одного та на конкурентний потенціал підприємства в цілому [18]. Очевидно, що вплив кожного компоненту структури на розвиток конкурентного потенціалу торговельного підприємства є різним. У цілому ж важливість кожної компоненти визначається специфікою ринку і особливостями функціонування конкретного підприємства.

Базуючись на існуючих розробках науковців [8; 174] у галузі управління конкурентним потенціалом підприємства, нами пропонується концептуальна модель конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі, яка відбиває взаємодію між його

структурними компонентами і враховує галузеву специфіку функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі (рис. 1.6).

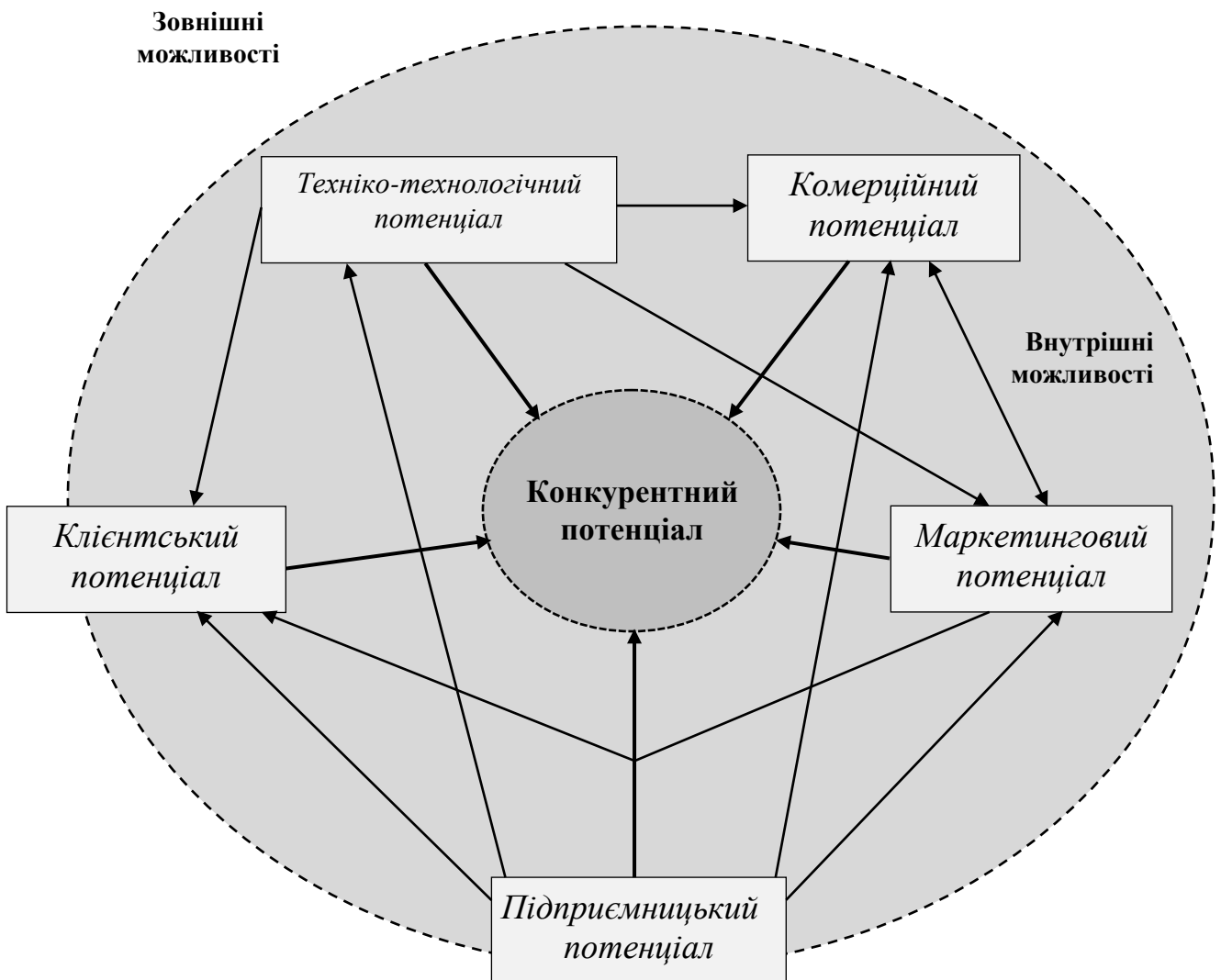


Рис. 1.6 – Концептуальна модель конкурентного потенціалу підприємства роздрібно́ї торгівлі

На конкурентний потенціал підприємств роздрібно́ї торгівлі надають впливу техніко-технологічний, комерційний, маркетинговий, клієнтський і підприємницький потенціали, які формують конкурентні можливості підприємства. При цьому, ці потенціали взаємозв'язані один з одним. Зв'язок включених до моделі потенціалів обґрунтовується наступними положеннями.

Техніко-технологічний потенціал підприємств роздрібно́ї торгівлі формує можливості й компетенції щодо технологій торгово-

технологічного процесу обслуговування покупців, а також технології управління, які не є стабільними. Спонукальними мотивами їх удосконалення є зростання потреб покупців, розширення асортименту товарів і послуг, передовий досвід конкурентів та ін.

Технології торговельного обслуговування, що використовуються на підприємствах роздрібної торгівлі, визначають зміст і результативність їхньої торговельної діяльності, що потребує виділення комерційного потенціалу, який охоплює сферу встановлення господарських зв'язків з постачальниками (товаровиробниками і торговими посередниками), організацію процесів закупівлі і продажу товарів, формування фінансово-економічних результатів господарської діяльності, тощо.

Отримання цих результатів потребує, у свою чергу, встановлення системи стійких маркетингових комунікаційних взаємозв'язків і взаємовідносин між підприємством роздрібної торгівлі та всіма контрагентами щодо товарно-грошового обміну, що реалізуються за допомогою маркетингового потенціалу. Особливо важливим у даному контексті є той факт, що торгівля швидше за виробництво реагує на зміну попиту споживачів [18]. У зв'язку з цим, особливого значення маркетинговий потенціал набуває з точки зору встановлення стійких відносин з покупцями щодо впливу на поведінку покупців шляхом надання інформації про товари, послуги і підприємство роздрібної торгівлі, а також стимулювання покупців щодо прийняття рішень про купівлю товарів та послуг. Маркетинговий потенціал за сучасних умов відіграє провідну роль у просуванні товарів і послуг на ринок, а також визначає тенденції розвитку споживчого ринку і виділяє найважливіші ресурси і компетенції для задоволення потреб покупців (споживачів) – клієнтів підприємства роздрібної торгівлі.

Виходячи з цього, логічним є виділення у складі конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі клієнтського потенціалу, що характеризує цільовий контингент споживачів (покупців) товарів і послуг, які є лояльними до даного підприємства, та у якого склалося стійке позитивне сприйняття торговельного підприємства, довіра і

прихильність до нього, що, безумовно, залежить від підприємницького потенціалу суб'єкта господарювання.

Підприємницький потенціал торговельного підприємства має зв'язок не лише з клієнтським потенціалом. Він взаємозв'язаний з технологічним, комерційним і маркетинговим потенціалами підприємства роздрібної торгівлі. Даний взаємозв'язок можна аргументувати наявністю зворотних сигналів споживчого ринку про ступінь задоволеності попиту покупців (споживачів) товарів та послуг. У випадку погіршення рівня задоволеності попиту покупців, підприємство роздрібної торгівлі змушене вносити зміни в торгово-технологічний процес, змінювати технології обслуговування покупців, вносити корективи в організацію комерційної діяльності в торговельному підприємстві, удосконалювати способи маркетингового впливу на цільовий контингент покупців (споживачів) товарів та послуг, а також в цілому на підтримку і зміцнення клієнтської лояльності. Підприємницький потенціал безпосередньо впливає на технологічний в області генерування і пропозиції нових ідей з приводу удосконалення торгово-технологічний процесів на торговельному підприємстві, на маркетинговий потенціал, як джерело нових творчих рішень у сфері комунікативної політики, способів просування товарів і послуг, формування довгострокових відносин з клієнтами і споживачами товарів та послуг торговельного підприємства [18].

На нашу думку, всі означені вище моменти необхідно враховувати при подальшій розробці стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі, враховуючи їхні конкурентні можливості, які залежать від потенціалів, що їх визначають.

Також, вважаємо за необхідне особливо підкреслити, що в запропонованій нами структурі конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі відсутня його ресурсна компонента. Даний момент зовсім не означає, що ми заперечуємо наявність ресурсної складової в структурі конкурентного потенціалу торговельного підприємства, оскільки відсутність ресурсів

унеможливиює здійснення господарської діяльності будь-якого підприємства.

Разом із тим, як свідчить практика, наявність приблизно однакового обсягу ресурсів у декількох аналогічних торговельних підприємствах не є беззаперечною умовою для того, щоб означені господарські суб'єкти мали приблизно рівну ефективність використання своїх потенціалів, та, у свою чергу, не забезпечує підприємствам врівноваження їхніх конкурентних позицій.

Ми вважаємо, що довести твердження можна, скориставшись прикладом. Припустимо, що на ринку косметичних товарів функціонують два підприємства роздрібної торгівлі. Одне підприємство здійснює торговельне обслуговування покупців, використовуючи стаціонарну роздрібну торговельну мережу і традиційний метод продажу – індивідуальне обслуговування покупців через прилавок. Натомість, друге підприємство, також використовуючи аналогічний метод продажу, додатково проводить електронну торгівлю, тобто здійснює торгові операції із продажу товарів через мережу Інтернет. За інших рівних умов, конкурентні позиції другого підприємства є більш стійкими, ніж першого. Це пояснюється тим, що друге підприємство, порівняно з першим, має змогу компенсувати можливе зменшення обсягів реалізації товарів через стаціонарну торговельну мережу за рахунок збільшення реалізації через мережу Інтернет.

У даному випадку, ми цілковито погоджуємося з думкою Семененко С. В. про те, що «ресурсний потенціал торговельного підприємства буде конкурентоспроможним лише у випадку його використання як фактора конкуренції, для чого потрібно постійне зіставлення власних конкурентних позицій з позиціями конкурентів» [174, с. 190].

Повертаючись до проблеми структуризації конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі, вважаємо за необхідне поглибити її за рахунок деталізації елементів, що формують обґрунтовані нами складові конкурентного потенціалу підприємств

роздрібної торгівлі – техніко-технологічний, комерційний, маркетинговий, клієнтський і підприємницький потенціали.

Складові конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі у розрізі елементів їхнього формування представлені в табл. 1.2. Наведений перелік елементів формування окремих складових конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі не передбачає обов’язкового дотримання чіткого розподілу елементів за певними компонентами конкурентного потенціалу [25]. Навпаки, ми вважаємо, що окремі елементи є, так би мовити, універсальними, оскільки вони прийнятні для одночасного їх використання у формуванні декількох складових конкурентного потенціалу торговельного підприємства.

Таблиця 1.2 – Складові конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі у розрізі елементів їхнього формування

Складові конкурентного потенціалу	Елементи формування складових конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі
Техніко-технологічний потенціал	Техніка і технології, що забезпечують здійснення торгово-технологічних процесів; технології обслуговування покупців (форми, способи і методи торговельного обслуговування); технології управління діяльністю підприємств та бізнес-процесами; технології зв’язків з контрагентами і контактними групами; технології маркетингових комунікацій тощо
Комерційний потенціал	Господарські зв’язки з постачальниками (товаровиробниками і торговими посередниками); взаємовідносини з контрагентами; окремі операції торгово-технологічного процесу; товаропостачання і товарорух; логістика тощо
Маркетинговий потенціал	Маркетингові комунікації; ціни товарів і торговельних послуг; товарний асортимент; бренди торговельного підприємства і товарів; товарні знаки, торговельні марки, логотипи, слогани; фірмовий стиль; засоби реклами інформація про підприємство, товари та послуги тощо

Клієнтський потенціал	Цільовий контингент споживачів; купівельна спроможність споживачів; відношення покупців до торговельного підприємства; клієнтська лояльність; довіра і прихильність покупців до підприємства роздрібної торгівлі тощо
Підприємницький потенціал	Новаторство та інновації; тип поведінки та управління; організаційна структура; інтрапренерство; культура та якість торговельного обслуговування; корпоративна культура; управлінські та творчі здібності керівників; здібності та компетенції персоналу підприємства тощо

Слід зазначити, що наведений перелік елементів формування складових конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі є відкритим і передбачає постійне поповнення новими елементами, оскільки при формулюванні переліку елементів нами враховані лише основні та найбільш важливі з них.

Дослідження складових і структури конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі, на нашу думку, необхідно завершити узагальненням існуючих підходів до його класифікації.

Ґрунтуючись на аналізі наукових праць [51; 54; 88; 110; 151; 174; 191], нами здійснено систематизацію класифікаційних ознак видових проявів конкурентного потенціалу підприємств торгівлі, а також їх доповнення, що схематично представлено на рис. 1.7.

Погоджуючись з колективом вітчизняних авторів Власовою Н. О., Носовою О.В., Краснокутською Н.С., Маковоз О.С. [51] і враховуючи наростаючий динамізм зовнішнього середовища функціонування підприємств роздрібної торгівлі, ми вважаємо за доцільне розглядати конкурентний потенціал торговельного підприємства за часом його реалізації (використання). Так, у випадку, коли «існуючі можливості вже використовуються або можуть бути використані в даний час» [51, с. 13] для забезпечення конкурентостійкості підприємства, можна говорити про наявний (тобто фактичний) конкурентний потенціал. Якщо ж на даний момент часу у підприємства відсутні можливості щодо забезпечення його конкурентостійкості, але вони «можуть бути сформовані для



досягнення стратегічних цілей» [51, с. 13] підприємства, то в даному випадку мова йде про перспективний (тобто стратегічний) конкурентний потенціал.

Слід зазначити, що на думку Попова Є. В., рівень стратегічного потенціалу визначається складом і станом наявних ресурсів, мірою їхньої відповідності стратегічним цілям і завданням підприємства [151, с. 78], а також їхньою здатністю, під впливом зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентостійкість суб'єкта господарювання та внутрішню гнучкість (здібність до адаптації).

Грунтуючись на розробках науковців Краснокутської Н. С. [110] і Йеннер Т. [88], ми пропонуємо розрізнити видові прояви конкурентного потенціалу торговельного підприємства залежно від рівня реалізації (використання) його можливостей щодо забезпечення конкурентостійкості господарського суб'єкта. За даною класифікаційною ознакою вважаємо за доцільне виділяти реалізований (тобто використаний) конкурентний потенціал торговельного підприємства і нереалізований (але такий, що має місце в певних умовах), тобто резервний [110, с. 10; 88, с. 85]. На нашу думку, така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання (або реалізації) конкурентного потенціалу торговельного підприємства [51, с. 11].

За принципом ієрархії конкурентний потенціал торговельного підприємства можна розглядати «як потенціал системи глобального рівня (підприємства) та як потенціал підсистем нижчого рівня (торгових точок)» [110, с. 10–11]. Згідно даної позиції, підприємство торгівлі можна розглядати «як систему, що складається з дрібніших підсистем – бізнес-одиниць (торгових точок), які виділені за принципом значущості їх функціонування для бізнесу в цілому» [51, с. 12–13].

За природою виникнення нами пропонується розрізнити конкурентний потенціал, що має матеріальну природу виникнення, і конкурентний потенціал, що має нематеріальну природу свого походження.



Рис. 1.7 – Систематизація класифікаційних ознак видових проявів конкурентного потенціалу підприємств торгівлі

Стосовно конкурентного потенціалу торговельного підприємства, матеріальна природа виникнення характерна для

основних і оборотних активів, тощо [174, с. 197]. Відповідно, нематеріальну природу виникнення мають нематеріальні активи, компетенції, інтелектуальна власність, ліцензії, патенти, сертифікати якості та ін., а також підприємницька ініціатива працівників торговельного підприємства [174, с. 197].

Враховуючи існуючу неоднозначність розстановки ключових аспектів у трактуванні конкурентного потенціалу підприємства (див. табл. 1.1), на нашу думку, доцільно розглядати конкурентний потенціал підприємства за джерелом його походження. Відповідно, у тому разі, якщо джерелом походження конкурентного потенціалу є ресурси, варто говорити про його ресурсне походження. Відповідно, у випадку, якщо джерелом походження конкурентного потенціалу є здібності, можна стверджувати про компетентнісне походження конкурентного потенціалу торговельного підприємства.

З огляду на те, що конкурентний потенціал не є стабільним, ми вважаємо, що його слід розглядати в динаміці. У даному випадку мова йде про врахування динамічної властивості сутнісних характеристик конкурентного потенціалу (див. підрозділ 1.1 роботи), зокрема можливостей і здібностей, які підлягають формуванню, використанню (тобто реалізації) і розвитку. Схожої думки дотримується і Балабанова І.В. [32], яка зазначає, що конкурентний потенціал підприємства одночасно поєднує «три рівні зв'язків і відносин» [32]: відображає минуле, як сукупність властивостей, що накопичені системою в процесі її формування, які забезпечують можливість її поточного функціонування і виживання на основі використання наявних можливостей, та створюють передумови для майбутнього розвитку. Тобто конкурентний потенціал є єдністю стійкого і змінного станів, що обумовлюють його майбутній розвиток.

Відповідно до цього, ми пропонуємо розрізняти конкурентний потенціал підприємства за класичними стадіями його динаміки на: конкурентний потенціал на стадії формування, конкурентний потенціал на стадії реалізації та конкурентний потенціал на стадії розвитку.

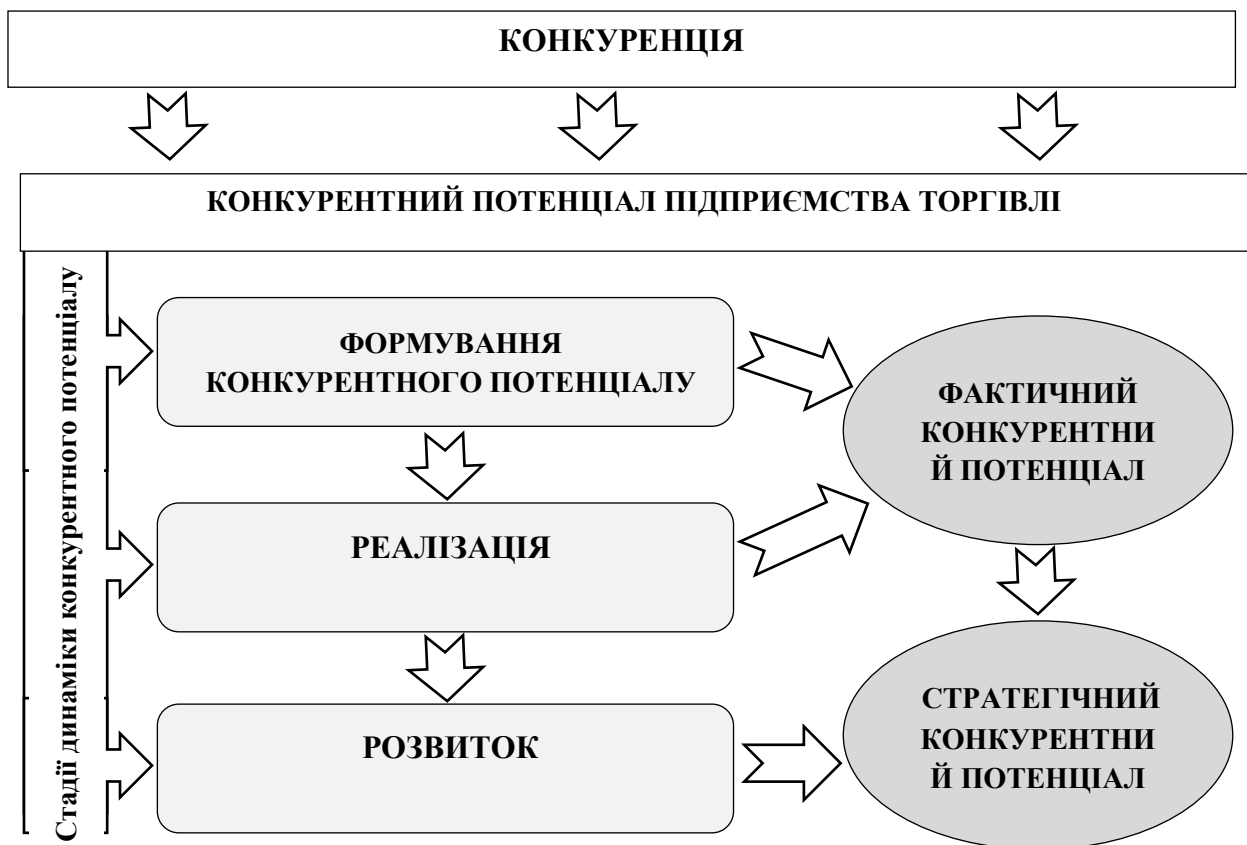


Рис. 1.8 – Модель динамічності конкурентного потенціалу підприємства торгівлі

При цьому, слід зазначити, що базовою об'єктивною зовнішньою умовою динамічності конкурентного потенціалу підприємства є конкуренція. У свою чергу, внутрішні умови динамічності конкурентного потенціалу торговельного підприємства, що мають суб'єктивний характер, формуються, реалізуються і розвиваються в процесі господарської діяльності в кожному конкретному торговельному підприємстві [13].

Стадії динаміки конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі мають безпосередній зв'язок з видовими проявами конкурентного потенціалу за часом його реалізації. Так, на стадіях формування і реалізації конкурентного потенціалу підприємства розглядається фактичний конкурентний потенціал, а результатом розвитку конкурентного потенціалу є стратегічний конкурентний потенціал. Даний взаємозв'язок схематично

представлений у вигляді моделі динамічності конкурентного потенціалу торговельного підприємства на рис. 1.8.

Врахування виділених класифікаційних ознак і видових проявів конкурентного потенціалу підприємства є підґрунтям для оцінки та управління конкурентним потенціалом підприємств торгівлі, оскільки дозволяє з позицій системного і комплексного підходів отримати уявлення про об'єкт дослідження.

### **1.3. Концептуальні основи управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства**

Сучасний етап розвитку ринкових відносин характеризується посиленням ролі споживачів, зростанням ризику і невизначеності умов функціонування підприємств, збільшенням ступеня залежності від маркетингового середовища, посиленням конкурентної боротьби. За таких умов особливого значення набуває управління конкурентоспроможністю підприємства, яке повинно забезпечити формування стратегії завоювання і утримання конкурентних переваг, досягнення стійких конкурентних позицій на ринку. У свою чергу, вибір стратегії обмежений тим конкурентним потенціалом, що має в наявності торговельне підприємство.

У зв'язку з цим виникає необхідність в управлінні конкурентним потенціалом підприємства для зміцнення його конкурентостійкості й реалізації конкурентної стратегії. Передусім, особливої актуальності набуває пошук і вдосконалення концептуальних розробок у сфері управління конкурентним потенціалом підприємств торгівлі, на основі яких можна побудувати ефективну методологічну базу для забезпечення довгострокових тенденцій розвитку підприємства та його процвітання за умов посилення конкуренції на ринку.

Конкурентний потенціал торговельного підприємства є об'єктом управління, тобто він є складовою загальної системи управління підприємством, на яку спрямовані управлінські дії та впливи. Управління конкурентним потенціалом підприємства – це складний процес, який повинен постійно змінюватись і вдосконалюватись під

впливом безперервного розвитку суспільства й економіки. Говорячи про значення управління конкурентним потенціалом, Воронкова А. Е. наголошує, що «управління підприємством зводиться до управління його конкурентоспроможним потенціалом» [55, с. 20]. Її думку підтримують Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. [72, с. 17–18].

Сучасні науковці Балабанова Л.В., Воронкова А.Е., Гудзинський О.Д., Кирчата І.М. та ін. [34; 53–55; 72; 99; 199 та ін.] дотримуються думки, що управління конкурентним потенціалом підприємства являє собою процес, в якому діяльність, що спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних взаємозалежних дій – функцій управління, що об'єднані сполучними процесами комунікацій і ухвалення рішень.

При цьому, переважна більшість вітчизняних науковців [37; 38; 53; 64; 65; 98; 99; 170 та ін.] вважають, що основною метою управління конкурентним потенціалом підприємства є максимізація його використання, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Вивчення економічної літератури [34; 54; 55; 72; 78; 89; 111; 112; 141–143; 165; 180; 203 та ін.] дозволило виявити існування множини підходів до управління конкурентним потенціалом підприємства, які є науковою основою його управління. Дослідження змісту й узагальнення підходів до управління конкурентним потенціалом підприємства дозволило встановити, що їх зміст і специфіка визначаються сутністю і змістом процесу управління конкурентним потенціалом. Крім того, багато науковців [52; 65; 81; 99; 126; 170; 177; 178 та ін.] при обґрунтуванні підходів до управління конкурентним потенціалом не конкретизують їх або не розкривають сутності підходів, що ускладнює їх вибір для практичного використання. У зв'язку з цим, нами систематизовано й виділено наступні концептуальні підходи до управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства, що схематично представлено на рис. 1.9.

В основі ресурсного підходу до управління конкурентним потенціалом підприємства лежить сукупність ресурсів, що використовується в його діяльності. Тобто до уваги береться лише ресурсна складова конкурентного потенціалу, яка розглядається як основа його розвитку. Основна увага в даному підході сконцентрована на дослідженні фактичного стану і руху ресурсів, їх вартості, рівня використання, виявленні чинників і резервів зростання, встановленні ступеня укомплектованості ресурсами. Також предметом управління в даному підході є система зв'язків, що характеризують взаємодію різних видів ресурсів. При цьому підкреслюється, що результатом взаємодії ресурсів є утворення ефекту цілісності, тобто отримання ними нових властивостей, яких не має кожний окремих вид ресурсів [51; 100; 103; 112; 133; 143; 165; 167; 179; 191; 197 та ін.].

Отже, ресурсний підхід до управління ототожнює конкурентний потенціал підприємства з ресурсним потенціалом, як властивістю застосовувати і використовувати ресурси для задоволення потреб суспільства і господарської діяльності конкретного торговельного підприємства.

Близьким за змістом до ресурсного підходу є результативний підхід до управління конкурентним потенціалом підприємства [103], згідно якого результат діяльності суб'єкта господарювання є наслідком наявності потенціалів різних видів та їхнього ефективного використання. Основна увага в даному підході приділяється дослідженню максимально можливої кількості благ (продукції, товарів, робіт, послуг), які підприємство може запропонувати ринку за певної кількості, якості та структури ресурсів. Критерієм оцінки результату використання ресурсів у даному підході є конкурентостійкість підприємства, яка досягається завдяки підтримці наявного конкурентного потенціалу в стійкому стані та його розвитку [110–112; 117; 141; 143; 147; 161; 167 та ін.].

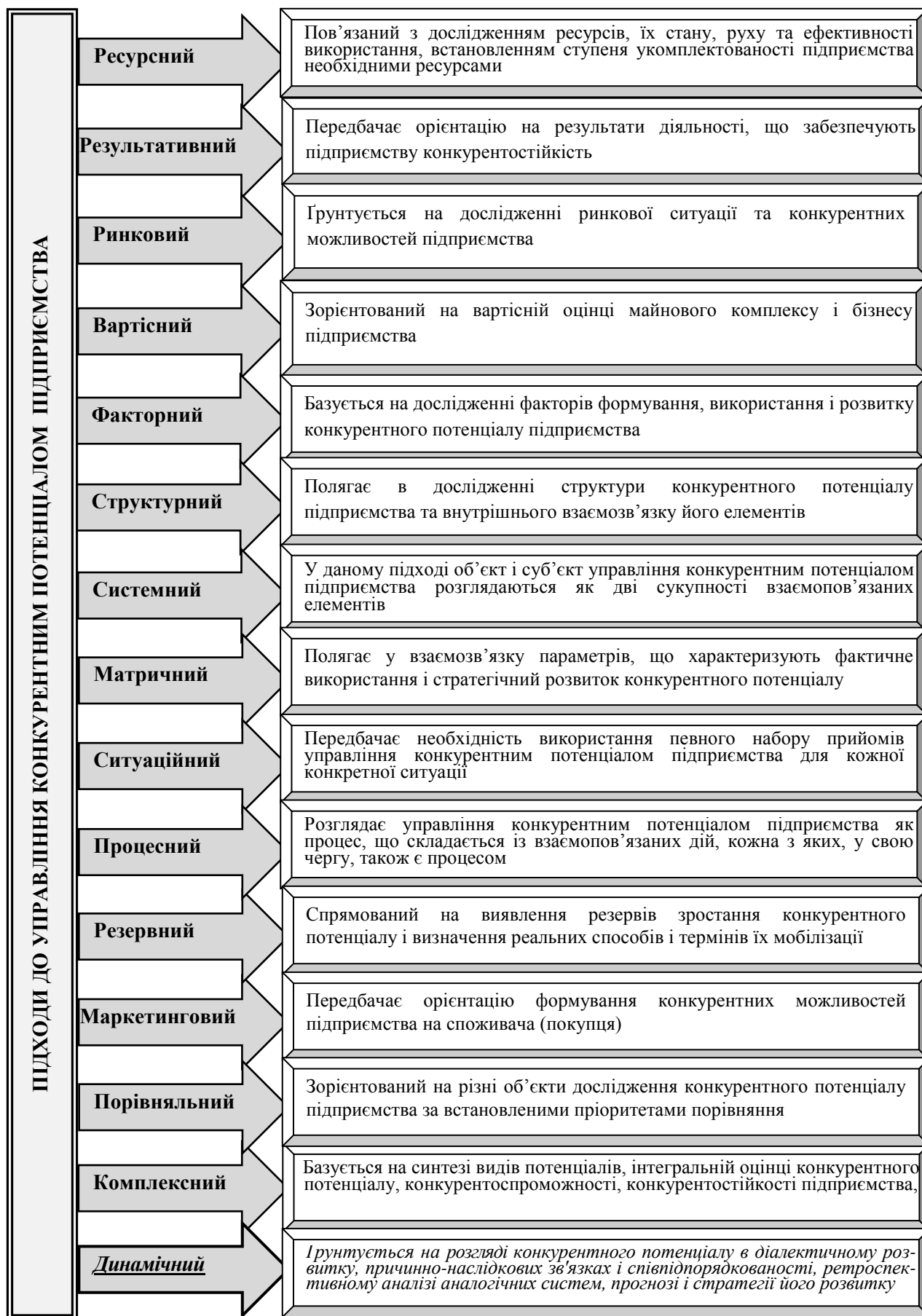


Рис. 1.9 – Систематизація підходів до управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства



Сучасні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, вимагають використання в практиці управління конкурентним потенціалом торговельних підприємств ринкового підходу. Адже, пропонуючи свої товари та послуги, торговельне підприємство, передусім, орієнтується на певний сегмент ринку. Виникнення ресурсного підходу пов'язане з виникненням економічної категорії «ринковий потенціал». Так, категорія «ринковий потенціал», як універсальна парадигма управління підприємством, розроблена Поповим Є.В. і Ханжиною В.М., які визначають ринковий потенціал господарського суб'єкта як можливість управління його ресурсами на певних етапах його розвитку [152]. У цілому ж ринковий підхід до управління конкурентним потенціалом ґрунтується на процедурах формалізованого аналізу ринкової ситуації та конкурентних можливостей підприємства [1; 89; 151; 152].

Основою вартісного підходу до управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства є вартісна оцінка його майнового комплексу і бізнесу. Даний підхід базується на зв'язку потенціалу з вартістю підприємства, яка розглядається як найбільш імовірна ціна продажу підприємства, що відображає властивості підприємства як товару, тобто його корисність і витрати щодо реалізації цієї корисності [183]. У межах даного підходу сформувалися й дістали широкого використання (в оцінці вартості бізнесу, нерухомості й т. ін.) окремі напрямки, які здебільшого використовуються одночасно з вибором результату, що відповідає принципу «найкращого використання» об'єкта оцінки: доходний (капіталізація вартості), порівняльний (ринковий), витратний (на основі майнових, тобто реальних активів) [77; 89; 110; 111; 114; 141; 191; 194; 218 та ін.].

Зміст факторного підходу до управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства полягає у виявленні, дослідженні й оцінці факторів, що впливають, або можуть надати впливу в майбутньому, на формування, використання і розвиток конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання. У даному

підході конкурентний потенціал розглядається як системна цілісність, або у розрізі його складових [34; 113; 116; 146; 180; 193 та ін.].

В основі факторного підходу до управління конкурентним потенціалом лежить метод факторного аналізу, що здебільшого доповнюється економіко-статистичними методами, кореляційно-регресійним аналізом та ін. з метою аналітичного підтвердження впливу факторів на конкурентний потенціал і кількісного виразу міри цього впливу. Слід зазначити, що елементи факторного підходу на практиці використовуються у переважній більшості досліджень конкурентного потенціалу. Різниця полягає у виборі факторів і методів оцінки їхнього впливу, а також степені деталізацій факторів. Не дивлячись на значні переваги даного підходу, істотною проблемою його практичного використання є складність узагальнення факторів у єдиному комплексному (інтегральному) показнику, що обумовлено різною природою виникнення факторів.

Структурний підхід до управління конкурентним потенціалом ґрунтується на методах структурного аналізу та синтезу. При цьому базовим аспектом управління є дослідження стійких внутрішніх взаємозв'язків конкурентного потенціалу та обґрунтування його структури, що зорієнтована на максимально ефективне використання (реалізацію) конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання. Аналіз та оцінка структурних характеристик конкурентного потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності та взаємодії [89]. Це призводить до необхідності врахування ієрархічного взаємозв'язку структурних складових конкурентного потенціалу підприємства торгівлі, кількісних та якісних відносин взаємозв'язків між ними, а також припустимих меж зміни їх параметрів [59].

Одним з основних у процесі управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства є системний підхід. У даному підході об'єкт і суб'єкт управління конкурентним потенціалом розглядаються як дві сукупності взаємопов'язаних елементів. Він базується на неодмінному врахуванні інтегративної властивості системи, тобто її цілісності [59]. Даний підхід є таким

напрямок методологічного дослідження конкурентного потенціалу, при якому об'єкт дослідження розглядається як цілісна множина елементів у сукупності відносин і взаємозв'язків. Системний підхід до управління дає можливість пояснити будь-який вид діяльності, базуючись на закономірностях і взаємозв'язку його елементів, що в результаті створює можливість для їх більш ефективного використання [93, с. 42]. Таким чином, даний підхід можна розглядати як глибший спосіб пізнання конкурентного потенціалу підприємства торгівлі.

Матричний підхід до управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства полягає у виділенні взаємозв'язаних параметрів, що характеризують його фактичне використання (реалізацію) і можливий стратегічний розвиток (прогнозування). В основу даного підходу покладена побудова матриці (дво- або більше вимірної), в якій один із показників є часовим, а інший – відносно постійним [36; 75; 107; 130; 132; 185 та ін.].

Слід зазначити, що особливо широкого застосування матричний підхід отримав при обґрунтуванні й виборі стратегії підприємства, визначенні його конкурентної позиції, аналізі ринкового середовища, тощо. У цілому ж матричний підхід є одним із базових підходів прогнозування й стратегічного управління підприємством, зокрема і його конкурентним потенціалом [1; 6; 34; 63; 131; 194; 204; 205 та ін.].

Ситуаційний підхід до управління конкурентним потенціалом підприємства передбачає необхідність використання певного набору прийомів для кожної конкретної ситуації. Даний підхід ґрунтується на тому, що придатність різних параметрів і методів управління конкурентним потенціалом визначається конкретною ситуацією в певному місці й часі [89]. Оскільки існує значна кількість факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування торговельного підприємства, не існує єдиного найкращого способу управління об'єктом [93]. Найбільш ефективним у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації й максимально адаптований до неї. Застосування ситуаційного підходу

ґрунтується на альтернативності досягнення певної мети в процесі ухвалення або реалізації управлінського рішення (впливу, стратегії та ін.), на врахуванні непередбачених обставин і факторів ризику [150].

З позиції процесного підходу управління конкурентним потенціалом розглядається як процес, в якому необхідно акцентувати увагу на послідовності взаємопов'язаних дій, кожна з яких, у свою чергу, також є процесом. При цьому ці дії спрямовані на досягнення мети й системи цілей управління конкурентним потенціалом, що, безумовно, вимагає їхньої постановки. За таких умов процес управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства має низку переваг, що спрощують практичне застосування науково-методичних розробок: спрямованість на досягнення певної мети, прозорість процесу управління, гнучкість та адаптивність системи до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ [118]. При цьому сам процес управління конкурентним потенціалом підприємства повинен представлятися у вигляді сукупності взаємозв'язаних функцій управління, які забезпечують досягнення мети й системи цілей управління конкурентним потенціалом суб'єкта господарювання за рахунок впливу суб'єкта управління на об'єкт конкретними методами управління [192, с. 192].

Резервний підхід до управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства основну увагу приділяє його резервній компоненті, яка фактично існує (або може існувати), але у даний час не використовується. Цей підхід спрямований на виявлення резервів зростання конкурентного потенціалу підприємства і визначення реальних способів і термінів їх мобілізації. Слід зазначити, що під резервами в широкому розумінні розглядаються невикористані можливості підвищення ефективності діяльності підприємства, посилення дії факторів, що сприяють зростанню ефективності господарювання, й усунення негативного впливу інших чинників [167, с. 27]. Відповідно, у даному випадку основна увага приділяється пошуку наявних і потенційних резервів, аналізу факторів, що стримують використання резервів, розробці способів залучення їх до господарської діяльності підприємства з урахуванням альтернативних

можливостей мобілізації резервів для підвищення ефективності функціонування, забезпечення конкурентоспроможності й досягнення конкурентостійкості торговельного підприємства [72; 111; 117; 141; 167; 180; 191; 207 та ін.].

Прихильники маркетингового підходу до управління конкурентним потенціалом підприємства [34–36; 89; 141; 142 та ін.] стверджують, що даний підхід спрямований на гнучке й постійне реагування на зміну умов реалізації продукції, товарів, робіт, послуг за допомогою використання ситуаційного підходу в обґрунтуванні й ухваленні управлінських рішень, реалізації активної організаційної стратегії, що забезпечує управління й контроль над ринковими процесами. Даний підхід передбачає орієнтацію формування конкурентних можливостей торговельного підприємства виключно на споживача (покупця).

Досить розповсюдженим серед науковців [9; 55; 61; 72; 86; 111; 166; 191 та ін.] є порівняльний підхід до управління конкурентним потенціалом підприємства, який зорієнтований на різні об'єкти дослідження конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання за певними встановленими пріоритетами порівняння. Об'єктами порівняння у даному підході виступають конкурентний потенціал підприємства в цілому та його окремі складові, конкурентні переваги підприємства, конкурентоспроможність підприємства тощо. Сутність порівняльного підходу полягає у встановленні певного еталону, зразка або рівня, відносно до якого здійснюється порівняння конкретного об'єкта дослідження. При цьому, як еталони можуть використовуватися середньогалузеві значення об'єкта дослідження, його цільовий стан, положення щодо конкурентів.

Комплексний підхід до управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства ґрунтується на синтезі елементів потенціалу, тобто його видовій структурі за складовими (техніко-технологічному, комерційному, маркетинговому, клієнтському і підприємницькому потенціалам), інтегральній оцінці конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності, конкурентостійкості підприємства, розробці стратегії й тактики його розвитку. При цьому,

зміна рівня конкурентоспроможності будь-якої складової конкурентного потенціалу підприємства спричинює до коригування всіх інших складових [83]. У межах даного підходу до управління конкурентним потенціалом фактори зовнішнього середовища оцінюють на основі експертних оцінок, а стан, динаміку та ефективність використання складових конкурентного потенціалу оцінюють за допомогою економіко-статистичних методів і системи кількісних показників. Базою порівняння в комплексному підході є середньогалузеві показники, показники підприємств-конкурентів, підприємств-лідерів, а також прогностичні показники діяльності підприємства, згідно стратегії й тактиці його розвитку.

Сучасна економічна наука не обмежується розглянутими концептуальними підходами щодо управління конкурентним потенціалом підприємства. Окрім наведених, у науковій економічній літературі надано багато інших підходів, переважна більшість з яких є результатом сполучення й комбінації різних підходів та синтезу множини методів управління потенціалом підприємства.

Викладені концептуальні підходи до управління конкурентним потенціалом розглядаються не статично, а виходячи із стратегії підприємства і в контексті його можливого подальшого розвитку. У зв'язку з цим, базуючись на проведених дослідженнях і враховуючи обґрунтовану в попередньому підрозділі роботи модель динамічності конкурентного потенціалу підприємства торгівлі (див. рис. 1.8), ми вважаємо за доцільне доповнити перелік концептуальних підходів до управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства динамічним підходом. Так, динамічний підхід до управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства ґрунтується на розгляді конкурентного потенціалу в діалектичному розвитку (на стадіях формування, реалізації та розвитку конкурентного потенціалу, а також поступової трансформації в процесі розвитку фактичного конкурентного потенціалу в стратегічний конкурентний потенціал), причинно-наслідкових зв'язках і співпідпорядкованості, ретроспективному аналізу аналогічних систем, прогнозі та стратегії його розвитку.

Спираючись на результати дослідження виділених концептуальних підходів, процес управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства повинен формуватися з урахуванням наступних характерних рис і властивостей [89; 93; 110; 185; 189; 208]:

- складність: конкурентний потенціал, як економічна система, виявляється в наявності множини його складових і взаємозв'язків між ними, що визначають його внутрішню будову й організацію як єдиного цілого; тобто конкурентний потенціал підприємства торгівлі включає складові, які, у свою чергу, можна поділити на дрібніші елементи;

- динамічність: оскільки конкурентний потенціал торговельного підприємства формується й розвивається за умов нестабільного середовища, тому, враховуючи відкритість і динамічність змін зовнішнього середовища, вивчати конкурентний потенціал господарського суб'єкта в статичному стані неможливо;

- адаптованість: конкурентний потенціал підприємства торгівлі має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- еластичність: швидкість зміни конкурентного потенціалу підприємства залежить від рівня самого конкурентного потенціалу;

- цілісність: у цілісній системі окремі складові конкурентного потенціалу функціонують спільно, утворюючи в сукупності процес функціонування системи як цілого; при цьому кожний елемент конкурентного потенціалу може розглядатися лише у його взаємозв'язку з іншими складовими конкурентного потенціалу торговельного підприємства;

- синергічність: цілеспрямована й погоджена взаємодія всіх складових конкурентного потенціалу підприємства, утворює ефект набагато більший, ніж їх проста сума;

- пропорційність: всі елементи конкурентного потенціалу підприємства формуються за умов узгодженості їх кількості;

- здатність до розвитку: система повинна бути здатною до навчання і розвитку (саморозвитку), сприйняття і використання

нових ідей і розробок. Джерелами розвитку конкурентного потенціалу, як економічної системи, є зростання інноваційної активності підприємства; конкуренція; різноманіття форм і методів формування та реалізації конкурентного потенціалу, тощо;

- реалістичність: чинники, що формують конкурентний потенціал підприємства торгівлі, повинні мати конкретну практичну спрямованість;

- комунікативність: дана властивість пов'язана із взаємодією і взаємозалежністю конкурентного потенціалу підприємства і зовнішнього середовища його функціонування.

Сформульовані властивості процесу управління конкурентним потенціалом забезпечують його дієвість і дозволяють досягнути успішного функціонування торговельного підприємства.

У галузі управління конкурентним потенціалом підприємства, на нашу думку, заслуговують на увагу розробки Злидень І.М. [81–82], в яких автор пропонує розглядати процес управління конкурентним потенціалом суб'єкта господарювання з позиції основних функцій управління [188], до яких відносить планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію. Згідно цього, і враховуючи системний характер управління, науковець подає загальний процес управління конкурентним потенціалом підприємства як сукупність реалізації певних заходів за кожною з виділених функцій управління [81, с. 65].

З нею цілком погоджується Барибіна Я.О. [37], яка пропонує розглядати процес управління конкурентним потенціалом підприємства як сукупність функцій управління, серед яких: цільовизначення, планування, організація, мотивація, контроль. Крім того, науковець робить наголос на двох з'єднувальних елементах процесу управління, а саме: прийняття рішень і комунікації, «які об'єднують окремі функції в єдиний процес управління конкурентним потенціалом підприємства» [82, с. 46].

У даному напрямку вибудовує свої дослідження і Гриньов А.В. [64-65], який ґрунтуючись на розробках Злидень І.М. і продовжуючи їх, пропонує механізм управління конкурентним потенціалом



підприємства, в якому, окрім перелічених вище основних функцій управління, виділяє ще одну важливу функцію управління – регулювання [64].

Ми вважаємо, що в даному випадку більш коректним буде говорити не про «механізм управління конкурентним потенціалом», а саме про процес управління ним, оскільки під механізмом управління розуміється «сукупність таких елементів, як методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію цілей і найбільш повно задовольняють інтереси і потреби» [186, с. 265]. Натомість, процес управління є «послідовністю взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою управлінських дій (процедур), спрямованих на ухвалення рішень для реалізації цілей організації» [164, с. 15].

Також, на думку Гриньова А.В., управління конкурентним потенціалом підприємства має включати наступну послідовність дій [64]:

- визначення і формування структури конкурентного потенціалу підприємства;
- аналіз конкурентних переваг і можливостей підприємства;
- визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів у структурі конкурентного потенціалу;
- виявлення та оцінка синергетичного взаємовпливу кожного з елементів конкурентного потенціалу;
- інтегральна оцінка конкурентного потенціалу;
- розробка стратегії, спрямованої на укріплення і розвиток конкурентного потенціалу.

Схожої на попередні точки зору дотримуються науковці Чумак Л.Ф. і Котляр Г.В. [199]. Так, ґрунтуючись на розробках Злидень І.М. [81] і Гриньова А.В. [64], автори також пропонують механізм управління конкурентним потенціалом підприємства. При цьому, стосовно управління конкурентним потенціалом підприємства, вони пропонують окремо не виділяти функцію координації, а поєднати її в одну з функцією регулювання, на основі чого здійснювати коригування процесів управління за результатами аналізу конкурентного потенціалу підприємства [199, с. 217].

Ми вже обґрунтовували свою точку зору щодо коректності використання терміну «механізм управління конкурентним потенціалом» й доцільності його підміни у даному випадку саме на поняття «процес управління конкурентним потенціалом». До того ж, досить сумнівною видається доцільність поєднання воедино функцій координації й регулювання, оскільки функція координації у даному випадку повинна забезпечувати погодження і досягнення балансу інтересів протягом всього процесу управління конкурентним потенціалом підприємства, а регулювання здійснюється лише за результатами аналізу змін конкурентного потенціалу підприємства шляхом внесення відповідних коректив і уточнення планів і заходів щодо досягнення цілей [81].

Аналогічним чином, базуючись на системному характері й основних функціях управління (планування, організація, регулювання, мотивація, контроль, координація), подає загальний процес управління конкурентним потенціалом Селезньова О.В. [170, с. 211]. Науковець наголошує на обов'язковому включенні до такої функції управління конкурентним потенціалом, як планування, наступних складових: прогнозування основних показників конкурентного потенціалу; планування на оперативному рівні; розробка конкурентної політики підприємства; розробка конкурентної стратегії; визначення і розробка напрямків конкурентної стратегії підприємства та ін. [170, с. 210]. Тобто автор об'єднує воедино і змішує такі функції управління конкурентним потенціалом, як планування і прогнозування, що, на нашу думку, у даному випадку є недоцільним і неприпустимим. Свою точку зору обґрунтуємо наступним.

Так, планування є однією з функцій управління. Його ключова роль визначається тим, що планування передуює виконанню всіх інших управлінських функцій, оскільки воно покликане формулювати цілі й завдання діяльності, шляхи і методи їх досягнення, а також визначати необхідні для цього засоби. Планування створює основу для функціонування інтегрованої системи ухвалення рішень.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [129] вказують, що планування є безперервним процесом завдяки двом причинам: перша – можливість досягнення мети й потреба у встановленні нових цілей; друга – невизначеність майбутнього, зміни в навколишньому середовищі, що вимагає узгодження цілей з реальністю. Звідси випливає важлива роль прогнозування змін конкурентного середовища.

Будь-яке управлінське рішення, наслідки якого проявляться в майбутньому, ґрунтується на передбаченнях, планах або прогностичних оцінках. Це підтверджує той факт, що планування і прогнозування нерозривно пов'язані. Але, у той же час, між ними є й істотні відмінності.

Якщо розуміти управління вузько, як вирішення послідовних завдань у ході реалізації цілей, то планування – це процес підготовки й вибору оптимальних рішень для досягнення цілей управління [135]. Йому передують формулювання цілей, а далі йде етап реалізації. При цьому планування є підґрунтям для контролю й аналізу, формулює систему цільових показників для поточного і підсумкового порівняння. У свою чергу, отримані результати, разом із прогностичними даними, є вихідною інформацією для нового циклу управління, зокрема, для ухвалення рішень або формулювання (коригування) цілей. У зв'язку з цим планування є функцією оптимізації управління конкурентним потенціалом, яка поєднує й пов'язує не лише окремі етапи циклу управління, а й різні цикли.

Термін «прогнозування» відноситься до формування таких уявлень про майбутнє, реалізація яких залежить від зусиль підприємства не повною мірою або не залежить зовсім [50]. Тобто ми прогнозуємо зміну тих феноменів, які знаходяться поза межами впливу підприємства. Що ж стосується явищ, подій, показників, на які підприємство може вплинути, то вони плануються.

Як форма планування, прогнозування в циклі управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства посідає те саме місце, але зі значно більшою опорою на зворотний зв'язок. Воно здійснюється на основі оцінки досягнутих показників, але з

урахуванням впливу макроекономічних, галузевих та інших чинників, а також мікроекономічних закономірностей і специфічних внутрішніх процесів розвитку підприємства. Результати прогнозування є інформаційною основою для планування, вибору і коригування нормативів і аналізу конкурентного потенціалу.

Ми погоджуємося з точкою зору науковців [37; 64–65; 81; 126; 170; 199] про те, що процес управління конкурентним потенціалом підприємства слід розглядати через сукупність функцій управління. При цьому, ґрунтуючись на вивчених розробках науковців з даної проблеми, вважаємо за доцільне процес управління конкурентним потенціалом підприємства торгівлі розглядати з позиції основних функцій управління, до яких пропонуємо включати прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію і регулювання.

Так, функція «Прогнозування» в управлінні конкурентним потенціалом підприємства визначає концепцію його розвитку й основні напрями ділової активності, зумовлює формулювання цілей та відповідну орієнтацію управління на досягнення певних цілей, що визначають майбутній стан об'єкта управління, забезпечує вибір і оцінку стратегічних альтернатив розвитку. Крім того, функція прогнозування полягає не тільки у визначенні цілей діяльності підприємства, але й у корегуванні дій, стратегії залежно від конкретної ситуації. Однак, розробка стратегії ще не дає відповіді на питання, як будуть реалізовуватися поставлені цілі. Дане завдання вирішується завдяки плануванню.

У свою чергу, функція «Планування» в процесі управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства включає [37; 82; 170]: планування основних показників конкурентного потенціалу на основі оцінки ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства; розробку тактичних і оперативних планів; розробку конкурентної політики, заходів щодо реалізації конкурентної стратегії, системи управління конкурентним ризиком підприємства; обґрунтування перспективних напрямів підвищення конкурентної стратегії, тощо. Тобто у межах даної функції відбувається

конкретизація цілей, шляхів і засобів їхнього досягнення, здійснюється формулювання завдань і розробка програми дій.

Функція «Організація» в процесі управління конкурентним потенціалом підприємства «забезпечує ефективне функціонування підприємства, розробку і реалізацію конкурентної стратегії, формування структури конкурентного потенціалу та умов його реалізації» [81, с. 65]. Іншими словами, у межах даної функції відбувається практична реалізація планів, зокрема: вирішуються питання раціонального розподілу праці між функціональними підсистемами і підрозділами підприємства, відбувається розподіл і регламентація повноважень, функцій і відповідальності, здійснюється доведення конкретних завдань до виконавців, забезпечується ухвалення управлінських рішень відповідно змінам зовнішнього середовища, створюються умови для виконання конкретних заходів, тощо. У зв'язку з цим, вирішуються питання інформаційного, технічного, ресурсного і кадрового забезпечення процесу управління конкурентним потенціалом, а також відбувається формування відносин на основі розподілу повноважень, функцій і відповідальності між функціональними підрозділами підприємства. Організаційне забезпечення управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства повинно охоплювати [37; 82; 170]: доцільність і гнучкість організаційної структури; швидкість прийняття та ефективність управлінських рішень на зміни зовнішнього середовища; креативний характер управлінської діяльності; чіткий розподіл і регламентацію повноважень і відповідальності; оптимальне співвідношення централізації та децентралізації оперативної діяльності; дотримання норм керованості.

Функція «Мотивація» має забезпечувати розробку і використання стимулів суб'єктів процесу управління конкурентними потенціалом підприємства, створювати умови для виконання роботи членами підприємства відповідно до своїх обов'язків і згідно плану. Вона сприяє активізації саморозвитку працівників підприємства, максимальній реалізації їхнього творчого та інноваційного потенціалів, стимулюванню зацікавленості персоналу у вирішенні

завдань [81]. Дана функція має поєднувати матеріальні (економічні) інтереси суб'єктів управління конкурентним потенціалом з моральними і психологічними мотивами. Одні полягають у адекватній оцінці кваліфікації, знань, навичок і компетенцій працівників шляхом фіксованої оплати, що передбачає встановлення обґрунтованих критеріїв оцінки діяльності персоналу. Інші ж базуються на потребах кожної особистості, зокрема: самореалізації в професійній діяльності, отриманні задоволення від результатів діяльності, досягненні поваги та адекватної оцінки результатів трудової діяльності.

Функція «Контроль» у процесі управління конкурентним потенціалом має забезпечувати перевірку відповідності фактичних і встановлених параметрів функціонування підприємства, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни щодо здійснення окремих заходів і ухвалювати необхідні коригуючі управлінські рішення. Реалізації функції контролю «націлена на системне спостереження і перевірку відповідного процесу функціонування керованого об'єкта ухваленим управлінським рішенням, визначення результатів впливів на керований об'єкт з метою оцінки економічної ефективності діяльності» [184, с. 15]. Поряд із цим, реалізації функції контролю в процесі управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства повинна забезпечувати [82]: ефективність системи моніторингу ринку і конкуренції; аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства; виявлення конкурентних переваг господарського суб'єкта; моніторинг конкурентного потенціалу торговельного підприємства; діагностику його конкурентної стратегії, тощо. За результатами контролю здійснюється аналіз і оцінка наявного конкурентного потенціалу та перспектив його розвитку, визначаються факторів і їх вплив на рівень реалізації конкурентного потенціалу торговельного підприємства.

«Координація» є функцією щодо впорядкування управлінської діяльності. Вона повинна забезпечувати узгодженість дій щодо

управління конкурентним потенціалом підприємства на основі погодження мети і завдань управління. Функція координації, з одного боку, забезпечує безперервність процесу управління, а, з іншого, – встановлює і підтримує взаємозв'язок усіх функцій управління конкурентним потенціалом підприємства. Дана функція управління може реалізовуватися в різних формах: уточнення функцій, узгодження цілей і завдань, планів і конкретних заходів. Важливим завданням даної функції є забезпечення і підтримка балансу загальносуспільних, групових і приватних інтересів між працівниками, менеджерами і вищими керівниками підприємства [37; 81; 170]. Функція координації проявляється на всіх стадіях процесу управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства і є одним з основних засобів підвищення результативності управління, оскільки дозволяє сконцентрувати зусилля на необхідному напрямку, уникнути дублювання.

Функція «Регулювання» в динамічній системі управління конкурентним потенціалом спрямована на ліквідацію відхилень від запланованого режиму функціонування і приведення об'єкта управління до необхідного стану. Базуючись на врахуванні впливу зовнішнього середовища і змін ринкової ситуації, регулювання забезпечує можливість досягнення заданого стану підприємства. Іншими словами, регулювання є тією функцією, що зв'язує систему управління конкурентним потенціалом підприємства з зовнішнім середовищем і нівелює вплив негативних явищ. Регулювання спрямоване на підтримку динамічної рівноваги в системі управління конкурентними потенціалом. Воно сприяє адаптації системи до ситуацій, що постійно змінюються, попередженню й усуненню відхилень від запланованих заходів. У результаті регулювання нейтралізується вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, що дезорганізують діяльність підприємства. Важливу роль у регулюванні відіграє комунікаційний зв'язок щодо обміну інформацією між суб'єктом і об'єктом управління конкурентним потенціалом. Добре налагоджена система обміну інформацією дозволяє не лише усувати відхилення, але й попереджати їх.

Враховуючи вищевикладене, ґрунтуючись на наукових здобутках авторів [37; 64–65; 81–82; 126; 170; 199] і системному характері управління конкурентним потенціалом, а також з позицій основних функцій управління (прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль, координація і регулювання), нами пропонується загальна схема процесу управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства, що представлена на рис. 1.10. Наведена схема процесу управління конкурентним потенціалом є науково обґрунтованою системою дій управлінського процесу, спрямованого на вироблення ефективних рішень на основі розуміння єдності всіх елементів заданої системи.

Варто зазначити, що невід’ємною складовою управління конкурентним потенціалом підприємства є формування даного потенціалу, що включає ідентифікацію його складових, оцінку ефективності управління його основними складовими і встановлення взаємозв’язків між ними, комплексну оцінку ефективності управління конкурентним потенціалом та визначення резервів підвищення конкурентного потенціалу підприємства [31]. Головна складність процесів управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства полягає у потребі дослідження всіх компонентів у взаємозв’язку й динаміці.

Таким чином, розглянуті концептуальні основи управління конкурентним потенціалом підприємства торгівлі ґрунтуються на інтегрованій цілісності конкурентного потенціалу і враховують динамічний підхід, що дозволяє ефективно управляти конкурентним потенціалом і сприяє перетворенню потенційних можливостей підприємства в його потенційні переваги, а взаємодія і комплексне використання всіх елементів конкурентного потенціалу сприятиме більш раціональному використанню ресурсів, забезпеченню ефективного використання сукупного потенціалу і стійкому розвитку підприємства.



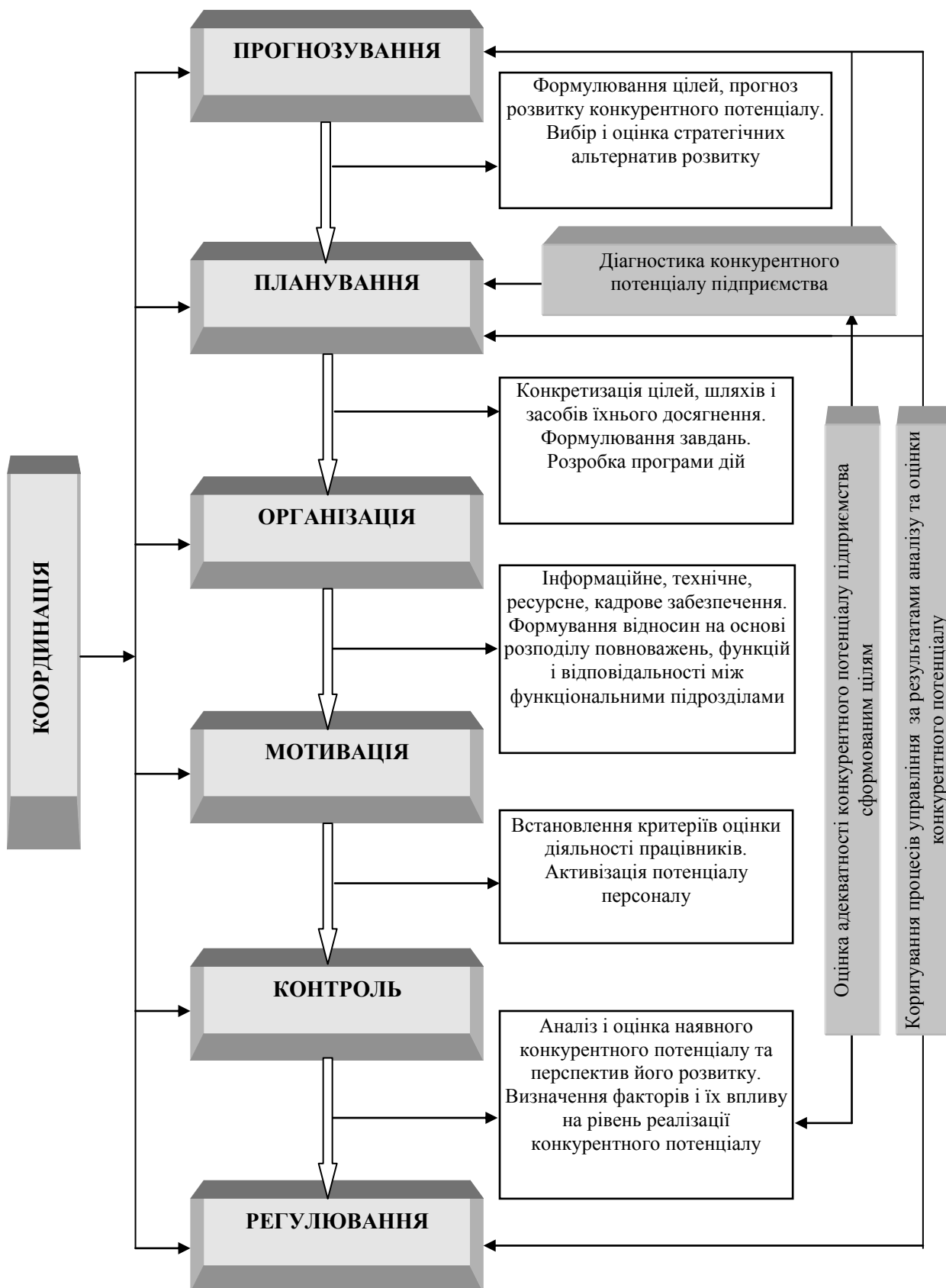


Рис. 1.10 – Процес управління конкурентним потенціалом підприємства [64; 81; 170; 199]

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі дозволило зробити наступні висновки:

1. Дослідження інваріантних трактувань сутності конкурентного потенціалу підприємства створило інформаційне підґрунтя для ідентифікації ключових характеристик даної категорії, серед яких: компетентнісна спрямованість, збалансованість локальних складових, зовнішня спрямованість, синергічність локальних складових, відносність у часі та орієнтація на забезпечення конкурентостійкості. Перелічені ключові характеристики є визначальними індикаторами, які повинні бути враховані при формуванні конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі.

2. Проведений аналіз дозволив констатувати відсутність в економічній літературі загальноприйнятого визначення «конкурентного потенціалу підприємства» та існування інваріантних підходів до його трактування: ресурсного, інтерактивного, стратегічного, компетентнісного, компаративного і системного. Ідентифіковані ключові характеристики конкурентного потенціалу підприємства акцентують увагу на комплексності досліджуваної категорії.

3. Запропоновано розглядати під конкурентним потенціалом підприємства роздрібною торгівлі динамічну, системну сукупність його можливостей забезпечувати конкурентостійкість у сфері торговельної діяльності, що утворюється шляхом трансформації потенціалу підприємства в конкурентний потенціал під впливом конкуренції та визначається наявністю і рівнем використання фактичних і потенційних конкурентних переваг підприємства.

4. Систематизовано погляди науковців на варіанти структуризації конкурентного потенціалу підприємства за його окремими складовими та обґрунтовано складові конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі у розрізі окремих

елементів їхнього формування. Запропоновано структуру конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі у розрізі сукупності складових техніко-технологічного, комерційного, маркетингового, клієнтського і підприємницького потенціалів.

5. Базуючись на розробках у галузі управління конкурентним потенціалом, обґрунтовано концептуальну модель конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі, яка відбиває взаємодію між його структурними компонентами і враховує галузеву специфіку функціонування підприємств роздрібної торгівлі.

6. Запропоновано класифікацію видових проявів конкурентного потенціалу підприємств торгівлі за ознаками: час реалізації, рівень реалізації, принцип ієрархії, природа виникнення, джерело походження, стадія динаміки. Врахування класифікаційних ознак є підґрунтям для оцінки та управління конкурентним потенціалом підприємств торгівлі, оскільки дозволяє з позицій системного і комплексного підходів отримати уявлення про об'єкт дослідження.

7. Дослідження змісту й систематизація підходів до управління конкурентним потенціалом підприємства дозволило встановити, що їх зміст і специфіка визначаються сутністю і змістом процесу управління конкурентним потенціалом. Це дозволило систематизувати і виділити наступні концептуальні підходи до управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства: ресурсний, результативний, ринковий, вартісний, факторний, структурний, системний, матричний, ситуаційний, процесний, резервний, маркетинговий, порівняльний, комплексний. Обґрунтовано доцільність застосування динамічного підходу до управління конкурентним потенціалом підприємств торгівлі.

8. Ґрунтуючись на наукових здобутках науковців і системному характері управління конкурентним потенціалом, а також з позицій основних функцій управління, обґрунтовано загальну схему процесу управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства як сукупність взаємозв'язаних функцій управління прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю, координації та регулювання.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

#### **2.1. Аналітична оцінка тенденцій розвитку конкурентного середовища в роздрібній торгівлі України**

Конкурентне середовище функціонування підприємств роздрібної торгівлі характеризується певними умовами його формування і розвитку. З одного боку, формування цих умов залежить від кількості та складу суб'єктів господарювання у сфері роздрібної торгівлі (зокрема, великі, середні, малі підприємства галузі). З іншого боку, динамічний стан конкурентного середовища в роздрібній торгівлі є результатом економічного розвитку і конкурентної взаємодії господарських суб'єктів галузі, наслідком реалізації їхніх конкурентних потенціалів [171].

Так, зі зростанням кількості суб'єктів господарювання у сфері роздрібної торгівлі, зокрема торговельних підприємств, за умови відносно незмінного попиту споживачів (покупців) товарів та послуг, відбувається посилення конкуренції на ринку між продавцями. Дана обставина спричиняє зміни конкурентного середовища, що, у свою чергу, впливає на можливості реалізації конкурентних потенціалів окремих учасників ринку – підприємств роздрібної торгівлі [176].

У зв'язку з цим виявлення тенденцій розвитку конкурентного середовища в сфері вітчизняної роздрібної торгівлі набуває особливого значення в межах обраної проблеми дослідження. Вирішення поставленого завдання здійснимо у наступних напрямках: по-перше, проведемо аналіз динаміки кількісного та структурного складу підприємств роздрібної торгівлі України; по-друге, дослідимо рівень забезпеченості населення об'єктами стаціонарної роздрібної торгівлі (магазинами) та торговими площами; по-третє, проаналізуємо динаміку сукупного і питомого (у розрахунку на одну особу) товарообороту роздрібної торгівлі з наголосом на структуру

товарообороту з точки зору внеску роздрібних торговельних мереж у його формування.

Одним із основних напрямків аналітичної оцінки тенденцій розвитку конкурентного середовища у вітчизняній роздрібній торгівлі є дослідження динаміки кількісного та структурного складу підприємств галузі.

У процесі аналізу виявлено, що на протязі всього періоду 2010-2013 рр. у роздрібній торгівлі України з року в рік простежується тенденція поступового зменшення кількості підприємств, що підтверджується даними табл. 2.1 і додатку Б. Так, якщо на кінець 2010 р. загальна кількість підприємств роздрібною торгівлі становила більше 12,51 тис. одиниць, то на кінець 2013 р. – вже лише 10,76 тис. підприємств, тобто за три роки вона скоротилася на 1750 підприємств або 14%. При цьому, дана тенденція з кожним роком набирає все більших оборотів: якщо за період 2010-2011 рр. загальна кількість підприємств роздрібною торгівлі скоротилася на 318 одиниць або 2,5%, то за наступний період 2011-2012 рр. – вже на 703 одиниці або 5,8%, а за період 2012-2013 рр. – на 729 підприємств або 6,3%.

У розрізі функціональної спеціалізації підприємств роздрібною торгівлі також простежується співпадаюча тенденція до щорічного поступового зменшення кількості господарських суб'єктів. Привертає увагу той факт, що протягом усього періоду дослідження темпи скорочення числа підприємств галузі, що торгують переважно продовольчими товарами, перевищують темпи зменшення кількості підприємств роздрібною торгівлі, що торгують переважно непродовольчими товарами. Так, якщо протягом 2010-2013 рр. число непродовольчих підприємств галузі в середньому щорічно скорочувалося на 3...5%, то кількість продовольчих підприємств роздрібною торгівлі – на 7%. Відповідно, число останніх у цілому за період зменшилося на 16,5% або 1109 одиниць, натомість кількість непродовольчих торговельних підприємств – лише на 11,8%, що в абсолютному виразі склало 668 підприємств.

При цьому, істотна розбіжність у темпах зменшення кількості підприємств роздрібною торгівлі простежується в розрізі

господарських суб'єктів галузі різної функціональної спеціалізації, що здійснюють роздрібну торгівлю в спеціалізованих і неспеціалізованих магазинах. Якщо в підприємствах роздрібною торгівлі продовольчої групи більшими темпами скорочується кількість суб'єктів господарювання, що здійснюють реалізацію продовольчих товарів у спеціалізованих магазинах, – у цілому за 2010-2013 рр. на 23,1% (натомість число підприємств галузі, що реалізують продовольчі товари в неспеціалізованих магазинах зменшилося на 15,4%), то серед підприємств роздрібною торгівлі, що спеціалізуються на переважній реалізації непродовольчої групи споживчих товарів, швидшими темпами зменшується кількість господарських суб'єктів, що реалізують непродовольчі товари в неспеціалізованих магазинах, – у цілому за досліджуваний період на 22,4% (для порівняння, число підприємств, що реалізують непродовольчі товари в спеціалізованих магазинах, скоротилося за період лише на 10,3%). Тобто в роздрібній продовольчій торгівлі більшими темпами зменшується число підприємств, що реалізують товари в спеціалізованих магазинах, а в непродовольчій торгівлі – навпаки, швидшими темпами скорочується кількість підприємств, що торгують в неспеціалізованих магазинах.

Слід зазначити, що найбільшими темпами за досліджуваний період зменшилася кількість підприємств роздрібною торгівлі, що торгують переважно з лотків і на ринках, – на 51,4%, тобто більше ніж удвічі. На нашу думку, дана обставина пояснюється постійним підвищенням вимогливості покупців до якості та рівня торговельного обслуговування, яке в магазинах є значно вищим.

Привертає увагу той факт, що протягом усього досліджуваного періоду відбувається зростання лише числа підприємств роздрібною торгівлі, що реалізують товари поза магазинами (через фірми поштового замовлення або через мережу Інтернет). Їхня кількість за період 2010-2013 рр. в Україні збільшилася в 2,3 рази. При цьому, найбільш інтенсивний приріст відбувся за останній рік, що підлягає дослідженню, – 2012-2013 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості підприємств роздрібної торгівлі України  
(крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами) за період 2010-2013 рр.

(на кінець року)

Види підприємств роздрібної торгівлі	Кількість підприємств, од.				2013 р. до 2010 р., %	Структура, %				2013 р. до 2010 р., ±
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.		2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	
Всього підприємств роздрібної торгівлі	12514	12196	11493	10764	86,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
У тому числі, що торгують переважно:										
продовольчими товарами:	6731	6498	6043	5622	83,5	53,8	53,3	52,6	52,2	-1,6
у спеціалізованих магазинах	948	989	851	729	76,9	7,6	8,1	7,4	6,8	-0,8
у неспеціалізованих магазинах	5783	5509	5192	4893	84,6	46,2	45,2	45,2	45,5	-0,8
непродовольчими товарами:	5659	5574	5338	4991	88,2	45,2	45,7	46,4	46,4	1,1
у спеціалізованих магазинах	4970	4893	4701	4456	89,7	39,7	40,1	40,9	41,4	1,7
у неспеціалізованих магазинах	689	681	637	535	77,6	5,5	5,6	5,5	5,0	-0,5
з лотків і на ринках	74	70	47	36	48,6	0,6	0,6	0,4	0,3	-0,3
поза магазинами	50	54	65	115	230,0	0,4	0,4	0,6	1,1	0,7

Лише за означений період темп приросту кількості підприємств роздрібною торгівлі даної групи становить 77%.

На нашу думку, переважаюче зростання кількості підприємств поза магазинної роздрібною торгівлі пояснюється менш витратними матеріальними умовами її здійснення, порівняно зі стаціонарною (магазинною) роздрібною торгівлею. Крім того, неодмінно слід враховувати, що роздрібна торгівлі, яка здійснюється шляхом використання інформаційних ресурсів системи Інтернет, для покупців товарів також є менш витратною (навіть з точки зору часу, що витрачається на покупку товарів), що стимулює покупців до придбання товарів у віртуальному електронному середовищі (Інтернет-торгівля) [171].

Як відомо, одним із критеріїв розміру підприємства є кількість його працівників. Відповідно, для дослідження структурного складу підприємств роздрібною торгівлі України нами здійснено групування господарських суб'єктів галузі за кількістю працюючих (табл. 2.2, додаток Б).

Таблиця 2.2 – Структура підприємств роздрібною торгівлі України за кількістю працюючих за 2010-2013 рр., % до загальної кількості підприємств роздрібною торгівлі (на кінець року)

Групи підприємств за кількістю працюючих	Значення за роками, %				2013 р. до 2010 р., ±
	2010	2011	2012	2013	
Всього підприємств, %	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
з них:					
до 5 осіб	47,1	47,1	48,5	48,0	0,9
6...10 осіб	20,3	20,1	19,5	19,5	-0,8
11...15 осіб	8,7	8,9	8,6	8,3	-0,4
16...20 осіб	5,3	5,4	5,1	5,4	0,1
21...50 осіб	10,9	10,7	10,2	10,2	-0,7
51...100 осіб	3,9	3,5	3,5	3,2	-0,7
101...200 осіб	1,8	1,9	2,1	2,5	0,7
201 і більше	2,0	2,4	2,5	2,9	0,9



У даному контексті доцільно зазначити, що загальновідомим є той факт, що підприємства роздрібної торгівлі здійснюють свою діяльність за різними системами оподаткування: великі та середні підприємства галузі – за загальною повною, малі та дрібні – за спрощеною системою оподаткування. Наслідком цього є значне переважання кількості малих і дрібних підприємств роздрібної торгівлі над великими і середніми. Так, частка господарських суб'єктів галузі з кількістю працівників до 5 осіб протягом 2010-2013 рр. залишається доволі постійною і складає до половини їхньої загальної кількості. Питома вага підприємств роздрібної торгівлі з чисельністю працівників понад 100 осіб становить лише біля 5% їхньої загальної кількості. При цьому слід вказати на наявність тенденції до поступового зростання частки підприємств галузі з кількістю працюючих понад 100 осіб: з 3,8% – на кінець 2010 р. до 5,4% – на кінець 2013 р.

Стаціонарними об'єктами мережі роздрібної торгівлі є магазини, серед яких універсами, супермаркети, гіпермаркети, універмаги, будинки торгівлі, тощо [15]. При цьому їх кількість значно варіює в територіальному розрізі розміщення об'єктів торгівлі за регіонами України, що підтверджується даними табл. 2.3 і додатку Б. Так, за регіонами України кількість магазинів роздрібної торгівлі на кінець 2013 р. знаходиться у межах від 572 одиниць (м. Севастополь) та 689 об'єктів (Чернівецька область) до 3887 одиниць (м. Київ) та 3783 об'єктів (Донецька область) [128]. До того ж за окремими регіонами доволі відрізняється кількість магазинів різних форматів. Наприклад, на кінець 2013 р. кількість гіпермаркетів – продовольчих магазинів з торговою площею від 2500 м<sup>2</sup> і більше [16; 160] – варіює від 2 одиниць (Сумська і Житомирська області) до 61 одиниці (м. Київ); кількість універсамів і супермаркетів – продовольчих магазинів з торговою площею від 400 до 2499 м<sup>2</sup> [16; 160] – від 12 об'єктів (Чернівецька область) до 196 одиниць (Дніпропетровська і Донецька області) [128].

Кількісна диференціація розміщення об'єктів роздрібної торгівлі також характерна і для невеликих магазинів. Так, на кінець 2013 р.

кількість спеціалізованих продовольчих магазинів з торговою площею до 120 м<sup>2</sup> за регіонами України варіює від 17 одиниць (Сумська область) до 316 одиниць (Донецька область); непродовольчих магазинів з універсальним асортиментом товарів з торговою площею до 120 м<sup>2</sup> – від 5 об'єктів (м. Севастополь, Чернівецька і Тернопільська області) до 54 одиниці (Київська область) [128].

Зрозуміло, що така істотна різниця в кількості магазинів роздрібної торгівлі, які функціонують в різних регіонах України, зумовлена дією множини чинників, серед яких: площа території регіону, рівень його соціально-економічного розвитку, кількість населення, міра його платоспроможності та ін.

Всі перелічені чинники істотно впливають на формування і розвиток конкурентного середовища, зокрема рівень конкуренції, та визначають умови реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі. При цьому, більш значущим, з нашої точки зору, є чинник забезпеченості населення об'єктами стаціонарної роздрібної торгівлі (магазинами) і торговими площами.

Для дослідження даного чинника здійснено розрахунки двох показників: середньої кількості населення в розрахунку на один магазин роздрібної торгівлі та середнього розміру торгової площі, що припадає на один магазин.

Розрахунки середньої кількості населення, що припадає на один об'єкт (магазин) стаціонарної роздрібної торгівлі, за регіонами України на кінець 2013 р. виявили доволі суттєве варіювання значень даного показника: від 673 особи в м. Севастополь до 1318 осіб в Чернівецькій області, при середньому значенні даного показника в цілому по Україні – 999 осіб (табл. 2.3, додаток Б).

З метою виявлення розбіжностей величини контингенту клієнтів (покупців) магазинів роздрібної торгівлі, що постійно проживають на території певних регіонів України, ми скористалися методом групування і здійснили розподіл регіонів за середньою кількістю населення, що припадає на один магазин.

Таблиця 2.3 – Динаміка середньої кількості населення, що припадає на один магазин роздрібною торгівлі, за регіонами України за період 2010-2013 рр.

(на кінець року)

Регіони	Кількість магазинів роздрібною торгівлі, од.				Кількість населення, тис. осіб				Середня кількість населення в розрахунку на один магазин, осіб			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Україна	48000	48383	47234	45519	45874,5	45705,6	45595,3	45491,7	956	945	965	999
АРК	2151	2161	2077	1986	1964,6	1963,4	1964,1	1966,2	913	909	946	990
Вінницька	2034	1972	1854	1693	1645,7	1637,9	1630,6	1622,6	809	831	879	958
Волинська	1157	1168	1186	1125	1036,9	1037,9	1039,2	1040,6	896	889	876	925
Дніпропетровська	3375	3354	3188	3108	3345,9	3328,2	3314,0	3300,2	991	992	1040	1062
Донецька	3784	3839	3822	3783	4450,2	4417,8	4389,5	4359,7	1176	1151	1148	1152
Житомирська	1645	1629	1581	1458	1282,3	1276,0	1271,0	1265,6	780	783	804	868
Закарпатська	1273	1197	1104	988	1246,1	1249,1	1252,5	1255,7	979	1044	1135	1271
Запорізька	1812	1731	1725	1754	1806,4	1796,4	1788,5	1780,4	997	1038	1037	1015
Івано-Франківська	1293	1339	1305	1211	1380,4	1379,9	1381,1	1381,9	1068	1031	1058	1141
Київська	2119	2187	2139	2138	1719,7	1718,6	1720,8	1723,8	812	786	804	806
Кіровоградська	1271	1260	1220	1184	1013,9	1006,3	998,8	991,5	798	799	819	837
Луганська	1849	1878	1849	1764	2301,3	2282,2	2264,5	2247,9	1245	1215	1225	1274
Львівська	3186	3178	3066	2903	2547,3	2542,6	2540,7	2539,7	800	800	829	875
Миколаївська	1047	1049	1029	989	1186,5	1180,8	1175,7	1170,9	1133	1126	1143	1184
Одеська	2337	2438	2345	2322	2389,8	2388,6	2391,7	2395,8	1023	980	1020	1032
Полтавська	1809	1795	1702	1606	1493,9	1482,6	1472,6	1462,9	826	826	865	911
Рівненська	1346	1363	1352	1231	1151,9	1153,3	1155,6	1158,0	856	846	855	941
Сумська	1183	1184	1136	1091	1166,8	1156,9	1147,9	1138,2	986	977	1010	1043
Тернопільська	901	937	862	826	1086,4	1082,4	1079,0	1075,4	1206	1155	1252	1302
Харківська	2213	2297	2301	2223	2762,0	2748,5	2743,2	2740,8	1248	1197	1192	1233
Херсонська	1099	1078	1006	981	1090,7	1085,8	1080,8	1075,3	992	1007	1074	1096
Хмельницька	1501	1533	1488	1422	1330,2	1323,5	1317,1	1310,5	886	863	885	922
Черкаська	1347	1368	1339	1274	1290,4	1281,3	1273,2	1264,3	958	937	951	992
Чернівецька	759	777	766	689	904,3	904,9	906,1	907,9	1191	1165	1183	1318
Чернігівська	1603	1529	1475	1311	1104,0	1093,4	1083,2	1072,3	689	715	734	818
м. Київ	3292	3562	3776	3887	2792,3	2806,7	2829,6	2856,9	848	788	749	735
м. Севастополь	614	580	541	572	380,6	381,0	382,3	384,7	620	657	707	673

Отримані результати виявили, що в цілому по Україні склався доволі рівномірний розподіл регіонів за встановленим інтервалом значень показника середньої кількості населення в розрахунку на один магазин роздрібної торгівлі (табл. 2.4). Найвища концентрація регіонів простежується в інтервалах від 800 до 899 осіб (8 регіонів на кінець 2010 р.) та від 900 до 999 осіб (7 регіонів на кінець 2010 і 2013 рр.). При цьому, за досліджуваний період 2010-2013 рр. відбулося поступове зміщення більшої частини регіонів (16 з 27) у бік збільшення середньої кількості населення, що припадає на один магазин роздрібної торгівлі. Винятком є м. Київ, де за період дослідження, навпаки, відбулося зменшення середньої кількості населення в розрахунку на один магазин.

На основі розрахунків другого показника, що характеризує забезпеченість населення торговими площами, – середнього розміру торгової площі, що припадає на один магазин роздрібної торгівлі, виявлено наступне:

- за досліджуваний період 2010-2013 рр. за всіма регіонами України відбувалося поступове зростання середніх розмірів торгової площі магазинів (табл. 2.5, додаток Б). Щорічний приріст у середньому по Україні становив біля 5%. Винятком є лише Волинська область, де за аналізований період середній розмір торгової площі у розрахунку на один магазин роздрібної торгівлі суттєво не змінився і навіть незначно зменшився (на 1,4% або 2,1 м<sup>2</sup>);

- найвищі темпи зростання середнього розміру торгової площі магазинів простежуються у Чернігівській області (приріст склав 41,5% за період). Також високими темпами (більше, ніж на чверть) зростали площі магазинів Київської, Одеської, Херсонської та Сумської областей. Найменшими темпами (до 2% на рік) зростали середні площі магазинів роздрібної торгівлі в м. Київ, Тернопільській і Харківській областях;

- на кінець 2013 р. співвідношення між найменшим (127 м<sup>2</sup>) і найбільшим (370 м<sup>2</sup>) середнім розміром торгової площі магазинів становить 1 до 2,9 і склалося, відповідно, в Житомирській області і м. Київ. Максимально масштабними за розміром середньої торгової

площі є магазини роздрібної торгівлі Одеської (274,3 м<sup>2</sup>), Харківської (261,8 м<sup>2</sup>) і Дніпропетровської (252,9 м<sup>2</sup>) областей, тоді як Житомирської й Кіровоградської областей – у середньому лише до 130 м<sup>2</sup>.

Таблиця 2.4 – Результати розподілу регіонів України за середньою кількістю населення, що припадає на один магазин роздрібної торгівлі, у 2010 і 2013 роках (на кінець року)

Інтервал, осіб	2010 рік		2013 рік		2013 р. до 2010 р., ±
	Кількість регіонів у групі	Регіони	Кількість регіонів у групі	Регіони	
1	2	3	4	5	6
До 700	2	Чернігівська, м. Севастополь	1	м. Севастополь	-1
700...799	2	Житомирська, Кіровоградська	1	м. Київ	-1
800...899	8	Вінницька, Волинська, Київська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Хмельницька, м. Київ	5	Житомирська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Чернігівська	-3
900...999	7	Автономна Республіка Крим, Дніпропетровська, Закарпатська, Запорізька, Сумська, Херсонська, Черкаська	7	Автономна Республіка Крим, Вінницька, Волинська, Полтавська, Рівненська, Хмельницька, Черкаська	–
1000...1099	2	Івано-Франківська, Одеська	5	Дніпропетровська, Запорізька, Одеська, Сумська, Херсонська	+3
1100...1199	3	Донецька, Миколаївська, Чернівецька	3	Донецька, Миколаївська, Івано-Франківська	–
1200...1299	3	Луганська, Харківська, Тернопільська	3	Закарпатська, Луганська, Харківська	–
Понад 1300	–	–	2	Тернопільська, Чернівецька	+2

Таблиця 2.5 – Динаміка середніх розмірів торгової площі,  
що припадає на один об'єкт (магазин) стаціонарної  
роздрібної торгівлі, за регіонами України за період 2010-2013 рр., м<sup>2</sup>  
(на кінець року)

Регіони	Значення за роками				2013 р. до 2010 р.	
	2010	2011	2012	2013	%	±
1	2	3	4	5	6	7
Україна	175,6	186,3	196,8	206,9	117,8	31,3
Автономна Республіка Крим	128,8	149,0	147,3	155,6	120,8	26,8
Вінницька	115,5	121,7	132,1	137,0	118,6	21,5
Волинська	145,2	145,5	140,8	143,1	98,6	-2,1
Дніпропетровська	216,3	236,1	241,8	252,9	116,9	36,6
Донецька	211,7	218,0	233,6	232,1	109,6	20,4
Житомирська	110,6	111,1	113,2	126,9	114,7	16,2
Закарпатська	145,3	162,9	169,4	179,1	123,3	33,8
Запорізька	206,4	226,5	235,9	236,0	114,4	29,6
Івано-Франківська	130,7	127,7	141,0	148,6	113,7	17,9
Київська	147,7	157,3	172,0	190,8	129,2	43,1
Кіровоградська	109,4	115,9	122,1	130,1	118,9	20,7
Луганська	164,4	183,7	192,5	200,1	121,7	35,7
Львівська	134,0	137,2	141,2	150,2	112,1	16,2
Миколаївська	199,6	204,0	233,2	238,6	119,5	39,0
Одеська	219,5	236,3	261,4	274,3	125,0	54,8
Полтавська	145,4	146,5	159,8	165,6	113,9	20,2
Рівненська	133,0	148,9	155,3	160,0	120,3	27,0
Сумська	122,6	137,7	148,8	156,7	127,9	34,2
Тернопільська	135,4	134,5	138,1	141,6	104,6	6,2
Харківська	246,3	256,4	255,1	261,8	106,3	15,5
Херсонська	169,2	167,9	187,9	214,1	126,5	44,8
Хмельницька	137,2	148,1	150,5	159,6	116,3	22,4
Черкаська	137,3	140,4	144,9	160,9	117,2	23,6
Чернівецька	146,2	142,9	154,0	168,4	115,1	22,1
Чернігівська	99,2	121,6	129,5	140,4	141,5	41,2
м. Київ	354,2	352,0	363,9	370,0	104,4	15,8
м. Севастополь	224,8	270,7	275,4	279,7	124,5	55,0

Дослідження динаміки середніх розмірів торгової площі, що припадає на один магазин, у розрізі видового складу стаціонарних об'єктів роздрібної торгівлі України дозволило встановити, що за аналізований період середня торгова площа продовольчих магазинів

роздрібної торгівлі в цілому зростала швидше, ніж непродовольчих (табл. 2.6, додаток Б). Так, якщо на кінець 2010 р. їхні величини знаходилися приблизно на одному рівні, то на кінець 2013 р. середня площа продовольчих магазинів становила 224 м<sup>2</sup>, а непродовольчих – лише 192,6 м<sup>2</sup>. Тобто у першому випадку приріст склав 27,2%, а у другому – лише 10%.

Таблиця 2.6 – Динаміка середніх розмірів торгової площі, що припадає на один об'єкт (магазин) стаціонарної роздрібної торгівлі України за період 2010-2013 рр., м<sup>2</sup> (на кінець року)

Види магазинів роздрібної торгівлі	Значення за роками, м <sup>2</sup>				2013 р. до 2010 р.	
	2010	2011	2012	2013	%	±
Всього магазинів	175,6	186,3	196,8	206,9	117,8	31,3
у тому числі:						
- продовольчі, всього	176,1	190,6	210,1	224,0	127,2	47,8
- з універсальним асортиментом товарів	190,9	207,2	231,4	249,3	130,6	58,4
з них:						
універсами, супермаркети	903,0	967,7	942,5	949,5	105,1	46,5
гіпермаркети	5480,2	5542,2	5509,6	5281,6	96,4	-198,6
- спеціалізовані продовольчі магазини	77,8	79,3	80,7	71,8	92,3	-6,0
- непродовольчі, всього	175,2	182,1	184,9	192,6	110,0	17,4
- з універсальним асортиментом товарів	312,0	458,3	550,6	706,5	226,4	394,5
з них:						
універмаги	8538,5	14857,1	14103,4	13911,8	162,9	5373,3
- спеціалізовані непродовольчі магазини	167,4	165,4	164,7	171,0	102,2	3,7

Найвищі темпи приросту торгової площі за період 2010-2013 рр. мають непродовольчі магазини з універсальним асортиментом товарів, площа яких у середньому зросла майже в 2,3 рази (з 312 до 706,5 м<sup>2</sup>). Високі, але дещо менші темпи приросту торгової площі характерні для універмагів (приріст склав 63% за весь період) і продовольчих магазинів з універсальним асортиментом товарів (приріст в середньому становить 30,6% за період). Істотно не змінилися торгові площі спеціалізованих непродовольчих магазинів

(2,2% приросту за період), а також площі універсамів і супермаркетів (5,1% приросту).

На фоні загального зростання розмірів торгових площ магазинів роздрібної торгівлі виділяються гіпермаркети і спеціалізовані продовольчі магазини, в яких, навпаки, в цілому за період відбулося зменшення середньої величини торгових площ. Так, якщо у гіпермаркетів торгові площі в середньому зменшилися на 3,6% за період, то в спеціалізованих продовольчих магазинах – на 7,7% (з 78 до 72 м<sup>2</sup> у розрахунку на один магазин).

На нашу думку, всі вищевикладені обставини можна розглядати як докази наявності стійкої тенденції до укрупнення роздрібної торговельної мережі й посилення концентрації у вітчизняній роздрібній торгівлі, які відбуваються під впливом процесів глобалізації, що супроводжується розвитком регіональних і національних роздрібних торговельних мереж і поступовим витісненням з ринку немережєвих (самостійних) підприємств роздрібної торгівлі. Особливо яскраво це проявляється в секторі роздрібної торгівлі продовольчими товарами.

Всі означені моменти є свідченням наявності високої конкуренції в галузі та її щорічного посилення серед гравців ринку – підприємств роздрібної торгівлі. Зрозуміло, що процеси концентрації в роздрібній торгівлі в великих містах і обласних центрах відбуваються більш інтенсивно, ніж у менших за кількістю населення регіонах [12; 20; 23–24; 30; 71].

Наступним напрямком оцінки галузевих тенденцій розвитку конкурентного середовища в роздрібній торгівлі є аналіз динаміки товарообороту роздрібної торгівлі, що розглядається як результуючий показник реалізації конкурентних потенціалів торговельних підприємств [171].

За результатами дослідження встановлено, що в цілому по Україні товарооборот підприємств роздрібної торгівлі в 2010-2013 рр. характеризується поступальним зростанням, збільшившись за період в 1,54 рази (в фактичних цінах), в тому числі: з продовольчих товарів – у 1,6, з непродовольчих – у 1,5 рази (табл. 2.7, додаток Б). При



цьому відбулася деяка зміна структури роздрібного товарообороту держави. Так, частка роздрібного товарообороту з продовольчих товарів за період підвищилася з 39,5% до 41,1% (тобто на 1,6%). Натомість, питома вага товарообороту з непродовольчих товарів, відповідно, зменшилася з 60,5% до 58,9%. Даний момент є свідченням деякого погіршення рівня та якості життя населення, що є наслідком перерозподілу його купівельних фондів.

Таблиця 2.7 – Динаміка товарообороту роздрібної торгівлі України (в фактичних цінах) за період 2010-2013 рр.

Показники	Значення за роками				2013 р. до 2010 р., %
	2010	2011	2012	2013	
Роздрібний товарооборот підприємств торгівлі, млн. грн.	280889,7	350059,2	405113,9	433080,7	154,2
у тому числі:					
продовольчими товарами	110878,7	136294,1	162638,4	177827,1	160,4
непродовольчими товарами	170011,0	213765,1	242475,5	255253,6	150,1
Питома вага товарообороту з продовольчих товарів, %	39,5	38,9	40,1	41,1	–
Питома вага товарообороту з непродовольчих товарів, %	60,5	61,1	59,9	58,9	–
Роздрібний товарооборот на одну особу, грн.	6123	7659	8885	9520	155,5
у тому числі:					
з продовольчих товарів	2417	2982	3567	3909	161,7
з непродовольчих товарів	3706	4677	5318	5611	151,4
Роздрібний товарооборот на одну особу, грн.					
у міських поселеннях	8154	10180	11849	12694	155,7
у сільській місцевості	1680	2119	2344	2479	147,6

Варто зазначити, що в цілому по Україні за аналізований період відбулося поступове зростання роздрібного товарообороту в фактичних цінах у середньому на одну особу на 55,5% (з 6123 грн. в 2010 р. до 8885 грн. в 2013 р.), в тому числі: з продовольчих товарів – на 61,7% і з непродовольчих товарів – на 51,4%. Також слід відмітити, що роздрібний товарооборот на одну особу в міських поселеннях збільшився вищими темпами порівняно з мешканцями сільської місцевості (55,7% і 47,6% приросту за період, відповідно).

Крім того, роздрібний товарооборот на одну особу в міських поселеннях значно перевищує аналогічний показник у сільській місцевості, причому розрив щороку збільшується: так, якщо в 2010 р. співвідношення між ними становило 4,85 : 1, то в 2013 р – вже 5,12 : 1. Тобто роздрібний товарооборот на одну особу в міських поселеннях більше ніж у 5 разів перевищує аналогічний показник у сільській місцевості. У регіональному розрізі темпові показники товарообороту роздрібної торгівлі, з причини наявності певних соціально-економічних відмінностей у розвитку окремих регіонів України і з урахуванням розрахованих нами вище показників кількісного складу підприємств роздрібної торгівлі та рівня забезпеченості населення магазинами і торговими площами, характеризуються кількісними розходженнями за наявності співпадаючої позитивної динаміки.

Так, темп приросту товарообороту роздрібної торгівлі в Чернівецькій області за період 2010-2013 рр. склав лише 27,9%, а в м. Севастополь і Київській області – 89,2% і 84,4%, відповідно (табл. 2.8, додаток Б). Даний момент підтверджує існуючу гіпотезу про наявність прямої залежності масштабу торговельної діяльності підприємства від його матеріально-технічної бази [42]. У даному випадку мається на увазі наявність торгових площ магазинів стаціонарної роздрібної торгової мережі. Питомий показник товарообороту роздрібної торгівлі, тобто товарооборот у розрахунку на одну особу, протягом досліджуваного періоду також характеризується поступальним зростанням, з деяким його уповільненням в 2013 році з причини негативного впливу глобальної економічної кризи на рівень життя населення та його платоспроможність. Так само, як і темпи зростання сукупного показника товарообороту роздрібної торгівлі, темпи зростання питомого показника товарообороту в розрахунку на одну особу в цілому за аналізований період були максимальними в м. Севастополь (187,2%) і Київській області (183,9%), а мінімальними – в Чернівецькій області (127,4%), за середнього значення по Україні – 155,5%.

Таблиця 2.8 – Динаміка сукупного і питомого (у розрахунку на одну особу)  
товарообороту роздрібної торгівлі (в фактичних цінах) за регіонами України за період 2010-2013 рр.

Регіони	Товарооборот роздрібної торгівлі, млн. грн.				2013 р. до 2010 р., %	Товарооборот роздрібної торгівлі в розрахунку на одну особу, грн.				2013 р. до 2010 р.	
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.		2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	%	±
Україна	280889,7	350059,2	405113,9	433080,7	154,2	6123	7659	8885	9520	155,5	3397
АРК	10170,7	12862,0	16534,0	18169,6	178,6	5177	6551	8418	9241	178,5	4064
Вінницька	5672,7	7332,7	8322,4	8755,4	154,3	3447	4477	5104	5396	156,5	1949
Волинська	4709,4	5907,8	7153,0	8165,7	173,4	4542	5692	6883	7847	172,8	3305
Дніпропетровська	24762,8	29904,2	35035,1	37741,6	152,4	7401	8985	10572	11436	154,5	4035
Донецька	25446,3	31326,7	37635,8	40157,3	157,8	5718	7091	8574	9211	161,1	3493
Житомирська	5028,0	6567,7	7222,0	7914,1	157,4	3921	5147	5682	6253	159,5	2332
Закарпатська	5977,7	7487,0	7709,2	8077,6	135,1	4797	5994	6155	6433	134,1	1636
Запорізька	10733,7	13377,7	15994,9	17079,8	159,1	5942	7447	8943	9593	161,4	3651
Івано-Франківська	4858,9	6375,3	7099,0	7537,0	155,1	3520	4620	5140	5454	154,9	1934
Київська	12221,6	16331,7	20790,4	22533,0	184,4	7107	9503	12082	13072	183,9	5965
Кіровоградська	4429,8	5324,2	6212,6	6532,8	147,5	4369	5291	6220	6589	150,8	2220
Луганська	9142,9	11426,9	14160,0	14962,0	163,6	3973	5007	6253	6656	167,5	2683
Львівська	15023,7	18179,9	19698,3	19776,6	131,6	5898	7150	7753	7787	132,0	1889
Миколаївська	5695,1	7172,4	8316,0	8877,4	155,9	4800	6074	7073	7582	158,0	2782
Одеська	18007,4	22806,3	26921,5	28902,7	160,5	7535	9548	11256	12064	160,1	4529
Полтавська	7215,3	9064,7	10433,4	10857,7	150,5	4830	6114	7085	7422	153,7	2592
Сумська	3926,4	4998,9	5813,9	6024,4	153,4	3365	4321	5065	5293	157,3	1928
Тернопільська	3821,9	4704,2	4976,4	5046,8	132,0	3518	4346	4612	4693	133,4	1175
Харківська	18798,5	22952,9	25895,5	27978,5	148,8	6806	8351	9440	10208	150,0	3402
Херсонська	5138,5	6298,8	7295,1	7778,9	151,4	4711	5801	6750	7234	153,6	2523
Хмельницька	5227,8	6544,7	7267,5	7481,9	143,1	3930	4945	5518	5709	145,3	1779
Черкаська	5570,6	7096,9	7907,6	8421,8	151,2	4317	5539	6211	6661	154,3	2344
Чернівецька	4121,6	4884,5	5076,2	5271,9	127,9	4558	5398	5602	5807	127,4	1249
Чернігівська	4385,0	5463,8	6293,4	6792,0	154,9	3972	4997	5810	6334	159,5	2362
м. Київ	53318,2	66033,0	73849,1	79717,2	149,5	19095	23527	26099	27903	146,1	8808
м. Севастополь	3096,3	4089,1	5268,1	5859,5	189,2	8135	10732	13780	15231	187,2	7096

Динамічні тенденції в розподілі регіонів України за розміром і базисним темпом зростання середнього товарообороту роздрібної торгівлі у розрахунку на одну особу ми дослідили за допомогою методу групування (табл. 2.9–2.10).

Таблиця 2.9 – Результати розподілу регіонів України за розміром середнього товарообороту роздрібної торгівлі (в фактичних цінах) у розрахунку на одну особу в 2010 і 2013 роках

Інтервал, грн.	2010 рік		2013 рік		2013 р. до 2010 р., ±
	Кіль- кість регіо- нів	Регіони	Кіль- кість регіо- нів	Регіони	
1	2	3	4	5	6
До 4000	9	Вінницька, Житомирська, Івано-Франківська, Луганська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Хмельницька, Чернігівська	–	–	-9
4000...4999	8	Волинська, Закарпатська, Кіровоградська, Черкаська, Миколаївська, Полтавська, Херсонська, Чернівецька	1	Тернопільська	-7
5000...5999	4	Автономна Республіка Крим, Донецька, Запорізька, Львівська	6	Вінницька, Чернівецька, Івано-Франківська, Рівненська, Сумська, Хмельницька	+2
6000...6999	1	Харківська	6	Житомирська, Черкаська, Закарпатська, Чернігівська, Кіровоградська, Луганська	+5
7000...7999	3	Дніпропетровська, Київська, Одеська	5	Волинська, Львівська, Миколаївська, Полтавська, Херсонська	+2
8000...8999	1	м. Севастополь	–	–	-1
9000...9999	–	–	3	Автономна Республіка Крим, Донецька, Запорізька	+3

1	2	3	4	5	6
10000...10999	–	–	1	Харківська	+1
11000...11999	–	–	1	Дніпропетровська	+1
Понад 12000	1	м. Київ	4	Київська, Одеська, м. Київ, м. Севастополь	+3

У процесі дослідження встановлено, що за останні чотири роки (2010-2013 рр.) абсолютний розмір аналізованого показника – середнього товарообороту роздрібної торгівлі в розрахунку на одну особу значно зріс. Так, якщо в 2010 р. переважна більшість регіонів України (17 з 27) розподілялася за інтервалами до 5 тис. грн. товарообороту роздрібної торгівлі на одну особу відповідного регіону на рік, то в 2013 р. більшість регіонів (17 з 27) сконцентрувалося в інтервалах від 5 до 8 тис. грн. (табл. 2.9).

Доказом зростання реалізованого споживчого попиту покупців і показника обсягу діяльності підприємств роздрібної торгівлі також є зростання кількості регіонів у найвищій групі шкали розподілу. Так, якщо в 2010 р. понад 12 тис. грн. товарообороту роздрібної торгівлі в середньому на одного обслуговуваного покупця припадало лише в м. Київ, то в 2013 р. до даної групи увійшли також Київська й Одеська області, та м. Севастополь.

У відносному виразі (за базисним темпом зростання) динаміка середнього товарообороту роздрібної торгівлі (в фактичних цінах) у розрахунку на одну особу не є такою однозначною (табл. 2.10).

У всіх регіонах України вона є позитивною, однак темпи динаміки істотно відрізняються. Так, регіони розподіляються за всіма виділеними інтервалами шкали базисного темпу зростання середнього товарообороту роздрібної торгівлі та зосереджуються в інтервалі від 150,0 до 159,9% (13 регіонів).

Попадання м. Києва за базисним темпом зростання аналізованого показника в інтервал від 140,0 до 149,9%, на нашу думку, можна розцінювати як результат уповільнення темпів зростання реалізованого споживчого попиту, а з урахуванням виявленої нами раніше в даному регіоні більш значної (порівняно з іншими регіонами) кількості стаціонарних об'єктів (магазинів)

роздрібної торгівлі, можна зробити висновок про наявність тенденції до зниження їхніх конкурентних потенціалів у частині результативності використання наявної матеріально-технічної бази [171].

Таблиця 2.10 – Результати розподілу регіонів України за базисним темпом зростання середнього товарообороту роздрібної торгівлі (в фактичних цінах) у розрахунку на одну особу в 2013 р. до 2010 р.

Інтервал, %	Кількість регіонів у групі	Регіони
До 130,0	1	Чернівецька
130,0...139,9	3	Закарпатська, Львівська, Тернопільська
140,0...149,9	2	Хмельницька, м. Київ
150,0...159,9	13	Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Харківська, Херсонська, Черкаська, Чернігівська
160,0...169,9	4	Донецька, Запорізька, Луганська, Одеська
170,0...179,9	2	Автономна Республіка Крим, Волинська
Понад 180,0	2	Київська, м. Севастополь

За досліджуваний період 2010-2013 рр. у цілому за роздрібною торгівлею України масштаб діяльності підприємств роздрібної торгівлі, що виражений показником середнього товарообороту в розрахунку на одне підприємство роздрібної торгівлі, істотно зріс. Даний момент підтверджується даними, що наведені на рис. 2.1 і в додатку Б.

У значній мірі, з яскраво вираженою тенденцією до зростання, товарооборот роздрібної торгівлі, як України в цілому, так і її окремих регіонів, формується за рахунок діяльності роздрібних торговельних мереж [29; 69]. Цього висновку ми дійшли на основі аналізу даних табл. 2.11 і додатку Б.

Наведені дані свідчать про наявність стійкої тенденції до зростання питомої ваги роздрібних торговельних мереж у формуванні товарообороту роздрібної торгівлі. При цьому, темпи зростання

частки роздрібних торговельних мереж в обсязі товарообороту окремих регіонів коливається у межах від 0,1 відсоткових пункти в Закарпатській області до 11,4 відсоткових пункти в Херсонській області.

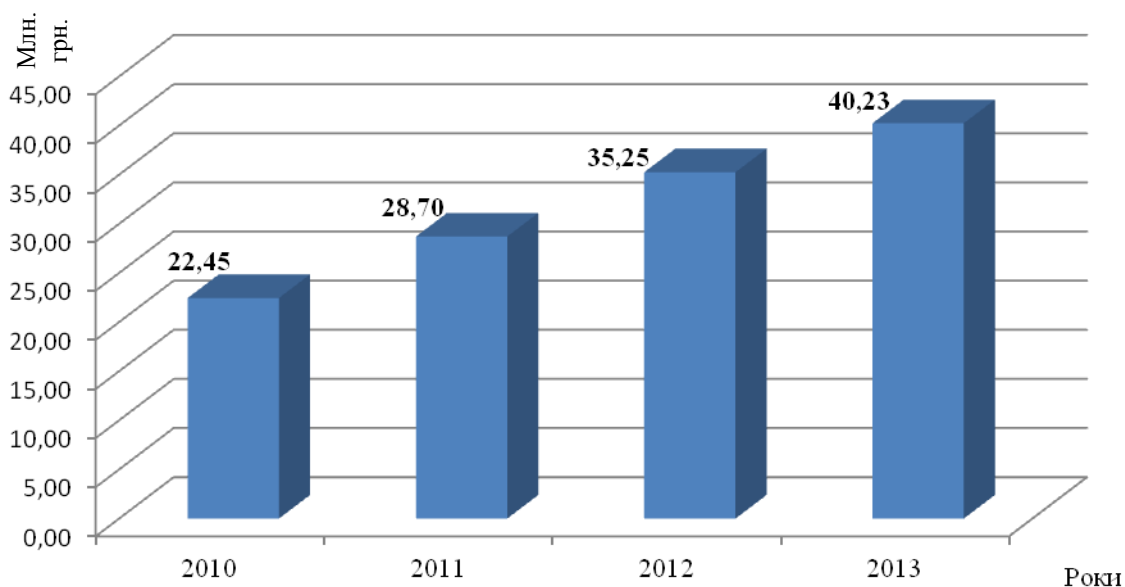


Рис. 2.1 – Динаміка середнього товарообороту в розрахунку на одне підприємство роздрібної торгівлі (в фактичних цінах) у цілому по Україні за період 2010-2013 рр., млн. грн.

У цілому ж по Україні роздрібні торговельні мережі за досліджуваний період 2010-2013 рр. збільшили свій внесок у формування загального товарообороту роздрібної торгівлі на 4,6 відсоткових пункти (з 40,2% до 44,8%), в тому числі за останній 2012-2013 рр. – на 0,7 відсоткових пункти.

На кінець періоду (2013 р.) у регіональному розрізі питома вага роздрібних торговельних мереж у товарообороті роздрібної торгівлі окремих регіонів знаходиться у межах від 28,0% у Сумській області до 56,3% в Одеській області.

Найвища питома вага роздрібних торговельних мереж у формуванні товарообороту роздрібної торгівлі регіону в 2013 р. спостерігається в Одеській області (56,3%), м. Севастополь (52,3%), Запорізькій і Київській областях (50,4% і 50,0%, відповідно). У

перелічених регіонах частка роздрібних торговельних мереж у формуванні товарообороту роздрібної торгівлі перевищує половину. До речі, у Харківській області значення даного показника в 2013 р. становить 44,1%, що в цілому відповідає його середньому значенню по Україні, яке складає 44,8%.

Таблиця 2.11 – Динаміка питомої ваги роздрібних торговельних мереж у формуванні товарообороту роздрібної торгівлі за регіонами України за 2010-2013 рр., % до обсягу товарообороту роздрібної торгівлі регіону

Регіони	Значення за роками				2013 р. до 2010 р., ±
	2010	2011	2012	2013	
1	2	3	4	5	6
Україна	40,2	42,5	44,1	44,8	4,6
Автономна Республіка Крим	33,9	36,3	38,8	43,3	9,4
Вінницька	26,1	29,5	32,7	35,4	9,3
Волинська	40,7	42,9	43,8	44,3	3,6
Дніпропетровська	42,1	44,7	46,8	48,6	6,5
Донецька	39,5	40,8	42,0	41,2	1,7
Житомирська	28,2	28,6	28,8	28,4	0,2
Закарпатська	42,8	43,7	43,6	42,9	0,1
Запорізька	49,9	51,6	51,7	50,4	0,5
Івано-Франківська	37,0	40,2	43,0	45,3	8,3
Київська	48,3	52,9	54,0	50,0	1,7
Кіровоградська	35,3	37,6	39,8	41,5	6,2
Луганська	38,4	40,0	40,7	38,8	0,4
Львівська	32,9	34,8	37,1	39,4	6,5
Миколаївська	44,8	46,9	48,1	46,3	1,5
Одеська	45,5	49,3	52,9	56,3	10,8
Полтавська	30,1	32,0	34,5	36,1	6,0
Рівненська	43,1	45,2	46,1	45,5	2,4
Сумська	27,1	29,4	29,6	28,0	0,9
Тернопільська	35,7	37,0	38,5	38,9	3,2
Харківська	39,7	42,1	44,3	44,1	4,4
Херсонська	25,1	27,7	30,6	36,5	11,4
Хмельницька	30,7	32,7	34,6	35,8	5,1
Черкаська	36,1	37,8	39,6	40,4	4,3
Чернівецька	34,8	37,0	39,6	40,5	5,7
Чернігівська	32,8	34,4	36,0	37,3	4,5
м. Київ	39,2	43,5	46,6	47,5	8,3
м. Севастополь	44,3	48,2	51,2	52,3	8,0



Визначені галузеві тенденції розвитку конкурентного середовища в роздрібній торгівлі України формують загальне уявлення про спрямованість даного процесу в конкурентному середовищі в цілому, в якому окремі господарські суб'єкти галузі здійснюють свою повсякденну діяльність.

## **2.2. Оцінка компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі**

На конкурентний потенціал підприємств роздрібної торгівлі надає впливу множина факторів, комбінація яких визначається специфікою діяльності підприємств і особливостями галузевого (у нашому випадку – споживчого) ринку, на якому вони безпосередньо функціонують. Ці фактори формують основні компоненти структури конкурентного потенціалу і впливають на них [167].

У підрозділі 1.2 даної роботи нами було обґрунтовано складові (компоненти) конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі, що формують його структуру. Визначений склад структурних компонентів конкурентного потенціалу враховує функціональну специфіку діяльності підприємств роздрібної торгівлі і, відповідно, включає техніко-технологічний, комерційний, маркетинговий, клієнтський і підприємницький потенціали. З нашої точки зору, саме в перелічених складових (компонентах) конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі проявляються специфічні фактори, що визначають конкурентні переваги, реалізація яких, у свою чергу, забезпечує досягнення конкурентостійкості господарських суб'єктів.

Слід зазначити, що дослідження виділених складових має власну специфіку, яка полягає в тому, що вагомість кожної компоненти для формування і реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі не можна оцінити на основі інформації офіційної статистичної та фінансової звітності суб'єктів господарювання. Даний факт обумовлений нематеріальною природою означених компонентів, що, у свою чергу, потребує

застосування для їх дослідження методів соціологічних досліджень, зокрема, методів експертних оцінок [172].

З метою підвищення рівня інформативності процесу опитування експертів у напрямку використання його результатів у практичній діяльності підприємств нами обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінки компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, структурно-логічна послідовність якого наведена на рис. 2.2. У нашому випадку метою дослідження є виявлення думок експертів щодо впливу окремих компонентів на формування структури конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, що відповідають техніко-технологічній, комерційній, маркетинговій, клієнтській і підприємницькій складовим, а також ранжирування компонентів за вагомістю їхнього впливу на даний процес.

При цьому слід зазначити, що необхідність дослідження компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі обґрунтовується присутністю в кожній компоненті конкурентного потенціалу (техніко-технологічній, комерційній, маркетинговій, клієнтській, підприємницькій) специфічних рис і факторів, наявність яких, у свою чергу, обумовлена функціональними особливостями діяльності підприємств роздрібною торгівлі, зокрема, безпосереднім контактом з множиною контрагентів і змістом та специфікою їхньої торговельної діяльності [167].

Ми пропонуємо виявити ці фактори шляхом експертного опитування фахівців тих підприємств роздрібною торгівлі, конкурентні потенціали яких є об'єктами дослідження. З метою усунення суб'єктивізму в оцінках експертів вважаємо за доцільне визначити «усереднену» експертну оцінку [57; 121; 166].

Даний момент знаходить своє пояснення в тому, що конкурентний потенціал навіть відносно однакових підприємств роздрібною торгівлі (за обсягом товарообороту, товарним асортиментом, цільовим сегментом споживчого ринку, торгово-технологічними процесами, тощо) не може бути однаковим з причини прояву нематеріальних факторів його формування та реалізації [172].



Рис. 2.2 – Структурно-логічна послідовність оцінки компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі

У зв'язку з цим ідентифікація цих факторів та оцінка вагомості кожного з них для формування конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі є інформаційною основою вияву тих

компонентів його формування і, відповідно, предметних сфер діяльності (техніка і технології, комерція, маркетинг, клієнти, підприємництво), в яких необхідно активізувати зусилля для збереження і подальшого розвитку наявних конкурентних переваг з метою забезпечення конкурентостійкості господарських суб'єктів [101].

Зрозуміло, що необхідність оцінки компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі потребує обґрунтування спеціального методичного інструментарію для її проведення. З цією метою нами розроблено комплексну анкету, яка пропонується експертам для заповнення. Дана анкета складається з п'яти частин (блоків запитань), що відповідають виділеним компонентам конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: техніко-технологічній, комерційній, маркетинговій клієнтській і підприємницькій. У свою чергу, кожний з блоків містить п'ять запитань. Анкета для оцінки компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі наведена в додатку В.

Об'єктами дослідження обрано 8 роздрібних торговельних мереж, що функціонують у місті Харкові (додаток Д): ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (мережа «Сільпо»), ТОВ «ФОРА», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Край-2» (мережа «Край & Країна»), ТОВ «Сучасний модерн» (мережа «Рост»), ТОВ «Восторг», ТОВ «Еко» (мережа «Еко-маркет»), ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна» (мережа «Велмарт» і «Велика кишеня»). Вибір цих підприємств роздрібної торгівлі для дослідження обумовлений тим, що дані господарські суб'єкти функціонують у єдиному секторі споживчого ринку Харківського регіону, зокрема ринку продовольчих товарів.

Відбір експертів для дослідження компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі здійснювався з урахуванням поєднання кількісних і якісних параметрів. Так, обсяг вибіркової сукупності експертів, що підлягали опитуванню, встановлений у кількості п'яти осіб з кожного із восьми підприємств роздрібної торгівлі, що обрані об'єктами нашого дослідження. Відповідно, загальна кількість експертів становила 40 осіб.

Якісний аспект складу експертної групи забезпечений кваліфікаційними характеристиками відібраних для опитування працівників підприємств роздрібної торгівлі, що обіймають посади керівників і фахівців з досвідом роботи в галузі понад 5 років. При цьому, головним критерієм відбору експертів до групи є змістовна близькість їхньої професійної діяльності до комерційних і торгово-технологічних операцій підприємств роздрібної торгівлі.

Опитування експертів здійснювалося нами особисто в період грудень 2014 – січень 2015 року. З цією метою попередньо проводилося ознайомлення відібраних експертів з порядком організації процесу опитування: порядком заповнення анкети, термінами дослідження, формою подання інформації та ін. Безпосередній збір інформації відбувався шляхом «польового» опитування [58] з відвідуванням підприємств роздрібної торгівлі. Як відзначалося вище, опитування експертів відбувалося з використанням спеціально розробленої анкети (додаток В).

Результати проведеного експертного опитування працівників підприємств роздрібної торгівлі з блоку запитань щодо оцінки вагомості техніко-технологічної компоненти конкурентного потенціалу суб'єктів господарювання галузі представлені в табл. 2.12 і дозволили виявити наступне.

Середньоарифметична оцінка думок експертів за всіма восьми відібраними підприємствами роздрібної торгівлі міста Харкова показала переважну більшість позитивних варіантів відповідей на всі поставлені запитання даного блоку. При цьому, найбільшу кількість стверджувальних відповідей експертів отримали запитання: «Чи використовує Ваше підприємство роздрібної торгівлі інформаційні ресурси мережі Інтернет для закупівлі та реалізації товарів?» (85,0% загальної кількості опитаних); «Чи залежить, на Вашу думку, обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі від повноти і широти його сервісу?» (72,5%). Частки негативних відповідей на дані запитання становлять, відповідно, 7,5% і 17,5% загальної кількості респондентів.

Дещо нижчими, однак доволі високими, є середні позитивні оцінки на запитання «Чи впроваджує Ваше підприємство роздрібною торгівлі нові технічні рішення для підвищення ефективності господарської діяльності?», «Чи впливають форма і спосіб торговельного обслуговування покупців на їхню прихильність до підприємства роздрібною торгівлі?» і «Чи застосовує Ваше підприємство інноваційні технології в торговельному обслуговуванні покупців?» – 62,5%, 65,0% і 57,5%, відповідно. При цьому, на останні запитання наявна найбільша кількість негативних відповідей респондентів – 27,5% і 25,0%, відповідно.

Також слід звернути увагу на той момент, що в різних підприємствах роздрібною торгівлі, що є об'єктами нашого дослідження, абсолютні значення експертних оцінок доволі варіюють. Так, якщо виходити з припущення про позитивний вплив техніко-технологічно чинників на формування і реалізацію конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, і спиратися на частки отриманих стверджувальних відповідей експертів, то дане варіювання становить:

- від 40,0% до 80,0% – на запитання про впровадження нових технічних рішень для підвищення ефективності діяльності, використання інноваційних технологій у торговельному обслуговуванні та залежності прихильності покупців до підприємства торгівлі від форм і способів торговельного обслуговування;

- від 60,0% до 100,0% – на запитання про вплив повноти і широти сервісного портфелю підприємства роздрібною торгівлі на обсяг товарообороту та існування в торговельному підприємстві практики використання інформаційних ресурсів мережі Інтернет для закупівлі та реалізації товарів.

Таблиця 2.12 – Результати експертного опитування працівників підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова щодо оцінки вагомості техніко-технологічної компоненти конкурентного потенціалу (у % до загальної кількості відповідей)

Запитання і відповіді	ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	ТОВ «ФОРА»	ТОВ «Гаврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»	Середня оцінка
Чи впроваджує Ваше підприємство роздрібної торгівлі нові технічні рішення для підвищення ефективності господарської діяльності?									
- Так	80	60	80	40	80	60	60	40	62,5
- Ні	0	20	0	40	20	20	20	20	17,5
- Не можу відповісти	20	20	20	20	0	20	20	40	20,0
Чи застосовує Ваше підприємство роздрібної торгівлі інноваційні технології в торговельному обслуговуванні покупців?									
- Так	80	40	80	40	60	60	60	40	57,5
- Ні	0	40	20	40	20	20	20	40	25,0
- Не можу відповісти	20	20	0	20	20	20	20	20	17,5
Як Ви вважаєте, чи впливають форма і спосіб торговельного обслуговування покупців на їхню прихильність до підприємства роздрібної торгівлі?									
- Так	80	40	80	60	80	80	60	40	65,0
- Ні	20	60	0	20	20	20	40	40	27,5
- Не можу відповісти	0	0	20	20	0	0	0	20	7,5
Чи залежить, на Вашу думку, обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі від повноти і широти його сервісу?									
- Так	80	60	100	60	80	80	60	60	72,5
- Ні	20	40	0	20	20	0	20	20	17,5
- Не можу відповісти	0	0	0	20	0	20	20	20	10,0
Чи використовує Ваше підприємство роздрібної торгівлі інформаційні ресурси мережі Інтернет для закупівлі та реалізації товарів?									
- Так	100	60	100	80	100	100	60	80	85,0
- Ні	0	20	0	20	0	0	20	0	7,5
- Не можу відповісти	0	20	0	0	0	0	20	20	7,5

Аналогічне варіювання оцінок експертів є характерним і для розподілу відповідей респондентів на питання щодо оцінки вагомості комерційної компоненти конкурентного потенціалу, результати якого подані в табл. 2.13. На нашу думку, даний факт є об'єктивним з урахуванням різниці (хоч інколи і незначної) в організації процесу комерційної діяльності досліджуваних підприємств роздрібною торгівлі, що, у свою чергу, обумовлено наявністю специфічних рис в організації їх торгово-технологічних процесів і технологіях.

Максимальні позитивні оцінки експертів на питання даного блоку за всіма восьми досліджуваними підприємствами роздрібною торгівлі отримані на запитання «Чи здійснює Ваше підприємство роздрібною торгівлі електронну комерцію? (82,5%), «Чи орієнтується Ваше підприємство роздрібною торгівлі в своїй комерційній діяльності на потреби і запити цільової групи покупців?» (77,5%) та «Чи використовує Ваше підприємство роздрібною торгівлі в своїй закупівельній діяльності стабільний портфель постачальників товарів?» (67,5%).

Разом із тим, на запитання «Чи займається Ваше підприємство роздрібною торгівлі прогнозуванням попиту покупців на товари (послуги)?» і «Чи притаманні комерційній діяльності Вашого торговельного підприємства певні конкурентні переваги порівняно з його конкурентами?» частка позитивних відповідей є дещо нижчою і в обох випадках в середньому за досліджуваними підприємствами складає 62,5% від загальної кількості отриманих відповідей. До того ж, на останнє опитані респонденти надали найбільшу кількість негативних відповідей – 25,0%.

Третій блок запитань розробленої нами анкети стосується оцінки вагомості маркетингової компоненти конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі.



Таблиця 2.13 – Результати експертного опитування працівників підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова щодо оцінки вагомості комерційної компоненти конкурентного потенціалу (у % до загальної кількості відповідей)

Запитання і відповіді	ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	ТОВ «ФОРА»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»	Сер. оцінка
Як Ви вважаєте, чи притаманні комерційній діяльності Вашого підприємства роздрібної торгівлі певні конкурентні переваги порівняно з його конкурентами?									
- Так	80	60	60	40	60	80	80	40	62,5
- Ні	20	20	20	40	20	20	20	40	25,0
- Не можу відповісти	0	20	20	20	20	0	0	20	12,5
Чи використовує Ваше підприємство роздрібної торгівлі в своїй закупівельній діяльності стабільний портфель постачальників товарів?									
- Так	80	60	80	40	80	80	60	60	67,5
- Ні	20	40	0	60	20	0	0	40	22,5
- Не можу відповісти	0	0	20	0	0	20	40	0	10,0
Чи орієнтується Ваше підприємство роздрібної торгівлі в своїй комерційній діяльності на потреби і запити цільової групи покупців?									
- Так	80	80	80	60	100	80	80	60	77,5
- Ні	20	0	0	20	0	20	20	20	12,5
- Не можу відповісти	0	20	20	20	0	0	0	20	10,0
Чи займається Ваше підприємство роздрібної торгівлі прогнозуванням попиту покупців на товари (послуги)?									
- Так	80	60	60	60	60	80	40	60	62,5
- Ні	0	20	20	20	20	20	40	20	20,0
- Не можу відповісти	20	20	20	20	20	0	20	20	17,5
Чи здійснює Ваше підприємство роздрібної торгівлі електронну комерцію?									
- Так	100	80	80	60	100	80	80	80	82,5
- Ні	0	0	20	20	0	20	0	0	7,5
- Не можу відповісти	0	20	0	20	0	0	20	20	10,0

Отримані в процесі дослідження експертні оцінки виявили, що окремі риси даної компоненти конкурентного потенціалу підприємств галузі містять ознаки проблемності, про що свідчать нижчі (порівняно з результатами оцінки двох інших попередніх компонентів) значення середніх позитивних оцінок респондентів, що представлені в табл. 2.14. Так, на два із п'яти запитань даного блоку середні значення позитивних оцінок експертів лише дещо перевищують 50% від загальної кількості отриманих відповідей. Зокрема, це стосується запитань про визначення типу маркетингової політики досліджуваних підприємств роздрібною торгівлі та наявність у торговельних підприємств досвіду проведення спеціальних маркетингових заходів на всіх стадіях торгово-технологічного циклу просування товарів до споживачів. Як свідчать отримані результати експертного опитування, середні позитивні оцінки на дані запитання складають, відповідно, 52,5% і 57,5%.

У даному контексті варто зазначити, що 52,5% респондентів вважають, що досліджувані підприємства роздрібною торгівлі в своїх діяльності дотримуються активної маркетингової політики, натомість, 32,5% опитаних стверджують, що їхні торговельні підприємства проводять пасивну маркетингову політику.

Лише трохи більше половини респондентів (57,5%) констатують факт наявності у торговельного підприємства досвіду в проведенні спеціальних маркетингових заходів на окремих стадіях торгово-технологічного циклу просування товарів до споживачів. Тоді як відсутність такого досвіду підтверджується відповідями 27,5% експертів.

Щодо оцінки експертами рівня мерчандайзингу на досліджуваних підприємствах роздрібною торгівлі, то 67,5% респондентів оцінюють його як «високий», 30,0% як «середній» і лише 2,5% як «низький».

Також 67,5% опитаних експертів стверджують, що підприємство роздрібною торгівлі, на якому вони працюють, має сформований бренд, що відзначає його від основних конкурентів. У той же час, на думку 20,0% опитаних респондентів їхні торговельні підприємства

такого бренду не мають. При цьому рівень диференціації експертних оцінок на дане запитання у розрізі окремих підприємств роздрібної торгівлі є максимальним і варіює за варіантом відповіді «Так» від 20,0% (в ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна») до 100,0% (в ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», ТОВ «Сучасний модерн» і ТОВ «Еко»).

Як позитивне, слід відзначити підтверджену експертами наявність у досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі добре налагодженого зворотного зв'язку з покупцями щодо товарно-грошового обміну, що підтверджується 70% часткою позитивних відповідей опитаних респондентів.

Слід зазначити, що працівники досліджених підприємств, що виступили експертами при проведенні опитування, визнають існування певних проблем не лише в маркетинговій політиці підприємств, але і в їхній роботі з клієнтами. Такого висновку ми дійшли за результатами аналізу відповідей на запитання четвертого блоку анкети, що представлені в табл. 2.15, і спрямовані на оцінку вагомості клієнтської компоненти конкурентного потенціалу підприємств галузі. За результатами експертного опитування встановлено, що майже половина респондентів (у середньому 42,5%) заперечують унікальність пропонованого ринку товарного асортименту і торговельного обслуговування для покупців. Частки негативних відповідей на дане запитання варіюють від 20,0% (в ТОВ «Восторг») до 60,0% (в ТОВ «Край-2» і ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»). Цим фактом, з нашої точки зору, експерти визнають, що клієнти (покупці) їхніх торговельних підприємств можуть досить легко перейти до конкурентів. На нашу думку, головною причиною такої ситуації є недостатня увага підприємств роздрібної торгівлі до вивчення потреб і запитів покупців (споживачів) товарів. Так, експертні оцінки підтверджують систематичне вивчення потреб споживачів лише в 67,5% випадків і несистематичне – в 20,0%.

У той же час, експерти впевнені у власній обізнаності про основні потреби цільових груп покупців, що користуються послугами підприємств роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.14 – Результати експертного опитування працівників підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова щодо оцінки вагомості маркетингової компоненти конкурентного потенціалу (у % до загальної кількості відповідей)

Запитання і відповіді	ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	ТОВ «ФОРА»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 РГУ»	Сер. оцінка
Який із наведених варіантів найбільш відповідає маркетинговій політиці Вашого підприємства торгівлі?									
- Агресивна	60	40	40	40	60	60	60	60	52,50
- Пасивна	0	20	60	60	20	20	40	40	32,50
- Не можу відповісти	40	40	0	0	20	20	0	0	15,00
Чи добре налагоджений у Вашого підприємства роздрібної торгівлі зворотний зв'язок з покупцями щодо товарно-грошового обміну?									
- Так	80	60	80	60	80	80	60	60	70,0
- Ні	0	20	20	20	0	20	20	40	17,5
- Не можу відповісти	20	20	0	20	20	0	20	0	12,5
Чи є у Вашого підприємства роздрібної торгівлі досвід щодо проведення спеціальних маркетингових заходів на всіх стадіях торгово-технологічного циклу просування товарів до споживачів (покупців)?									
- Так	60	60	60	40	60	80	40	60	57,5
- Ні	20	40	40	40	20	0	20	40	27,5
- Не можу відповісти	20	0	0	20	20	20	40	0	15,0
Як Ви вважаєте, чи має Ваше підприємство роздрібної торгівлі сформований бренд, що є його відзнакою від основних конкурентів?									
- Так	100	40	60	40	100	80	100	20	67,5
- Ні	0	20	40	20	0	20	0	60	20,0
- Не можу відповісти	0	40	0	40	0	0	0	20	12,5
Як Ви оцінюєте рівень мерчандайзингу у Вашому підприємстві роздрібної торгівлі?									
- Високий	80	60	60	60	80	80	60	60	67,5
- Середній	20	40	40	20	20	20	40	40	30,0
- Низький	0	0	0	20	0	0	0	0	2,5

Крім того, за оцінками експертів доволі невисоким є рівень задоволеності клієнтів (покупців) торговельних підприємств якістю наданого їм торговельного обслуговування. Так, у середньому лише 65,0% респондентів підтвердили високий рівень задоволеності покупців, натомість як 20% опитаних надали негативної відповіді на дане запитання.

За результатами експертного опитування встановлено, що 85% респондентів впевнені в ідентифікації їхнього підприємства роздрібною торгівлі від фірм-конкурентів, а середня питома вага невизначених відповідей («Не можу відповісти») склала лише незначну величину – 7,5%. Даний момент є позитивним і свідчить про усвідомлення керівництвом суб'єктів господарювання безумовної важливості клієнтської компоненти конкурентного потенціалу.

Останній п'ятий блок запитань розробленої нами анкети містить запитання, що дозволяють оцінити вагомість підприємницької компоненти конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі.

Результати експертного опитування за даною компонентою наведені в табл. 2.16 і свідчать у цілому про доволі рівномірний розподіл відповідей експертів на поставлені запитання. Так, близькими за значенням виявилися середні позитивні оцінки респондентів на всі запитання даного блоку (від 60,0% до 67,5%).

Як позитивне, слід відзначити, що 65,0% опитаних респондентів впевнені в тому, що підприємства роздрібною торгівлі, працівниками яких вони є, постійно зростають і розвиваються, натомість 22,5% експертів у цьому не впевнені. Найвищі частки позитивних відповідей на дане запитання отримані від працівників ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», ТОВ «Сучасний модерн», ТОВ «Восторг» і ТОВ «Еко» (в середньому 80,0%). Найбільший рівень негативних відповідей на це запитання в ТОВ «Край-2» і ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна» (60%).

Таблиця 2.15 – Результати експертного опитування працівників підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова щодо оцінки вагомості клієнтської компоненти конкурентного потенціалу (у % до загальної кількості відповідей)

Запитання і відповіді	ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	ТОВ «ФОРА»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»	Сер. оцінка
Як на Вашу думку, чи систематично і в достатній мірі Ваше підприємство роздрібної торгівлі вивчає потреби споживачів?									
- Так	60	80	60	60	80	80	60	60	67,5
- Ні	20	20	20	20	20	0	40	20	20,0
- Не можу відповісти	20	0	20	20	0	20	0	20	12,5
Як Ви вважаєте, чи пропонує Ваше підприємство торгівлі своїм клієнтам унікальний асортимент товарів, або надає унікальне торговельне обслуговування?									
- Так	60	40	60	40	60	60	40	40	50,0
- Ні	40	40	40	60	40	20	40	60	42,5
- Не можу відповісти	0	20	0	0	0	20	20	0	7,5
Чи відомі Вам основні потреби цільових груп покупців, що користуються послугами Вашого підприємства роздрібної торгівлі?									
- Так	80	80	60	60	80	60	60	60	67,5
- Ні	0	20	20	20	0	20	20	20	15,0
- Не можу відповісти	20	0	20	20	20	20	20	20	17,5
Чи впевнені Ви в тому, що покупці ідентифікують Ваше підприємство роздрібної торгівлі від підприємств-конкурентів?									
- Так	100	80	80	80	100	100	80	60	85,0
- Ні	0	20	0	0	0	0	20	20	7,5
- Не можу відповісти	0	0	20	20	0	0	0	20	7,5
Чи завжди клієнти (покупці) Вашого підприємства роздрібної торгівлі задоволені якістю наданого їм торговельного обслуговування?									
- Так	80	60	60	60	80	60	60	60	65,0
- Ні	0	20	20	20	20	20	20	40	20,0
- Не можу відповісти	20	20	20	20	0	20	20	0	15,0

Привертає до себе увагу той факт, що на поставлене запитання «Чи займається Ваше підприємство роздрібною торгівлі постійним пошуком і реалізацією бізнес-ідей?» варіант відповіді «Ні» обрало лише 7,5% опитаних працівників підприємств роздрібною торгівлі.

До того ж, у середньому 62,5% опитаних вважають, що на підприємствах роздрібною торгівлі, де вони працюють, сприятливий підприємницький клімат. Лідерами серед підприємств, працівники яких надали найвищу частку позитивних відповідей на дане запитання, є ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» і ТОВ «Сучасний модерн» (80,0%). Найнижча питома вага позитивних оцінок у ТОВ «Край-2» (40,0%).

Аналізуючи результати оцінки експертами рівня управлінських здібностей і професійних компетенцій керівного персоналу та загальний рівень ділової активності персоналу досліджуваних підприємств роздрібною торгівлі можна стверджувати, що в середньому 67,5% і 60,0% респондентів, відповідно, оцінюють його як «Високий»; 25,0% і 27,5%, відповідно, – як «Середній» і лише 7,5% і 12,5%, відповідно, – як «Низький». При цьому, в цілому рівень управлінських здібностей і професійних компетенцій керівного персоналу торговельних підприємств (67,5%) оцінений респондентами вище, ніж загальний рівень ділової активності персоналу досліджуваних суб'єктів галузі (60,0%). Отже, експерти визнають, що рівень ділової активності персоналу залишається доволі проблемним для більшості обстежених підприємств роздрібною торгівлі.

Викладені результати анкетного опитування, згідно наведеної вище структурно-логічної послідовності оцінки компонентів конкурентного потенціалу (рис. 2.2), потребують ранжирування за мірою вагомості на формування і реалізацію конкурентного потенціалу підприємств. З цією метою ми використали значення середніх позитивних оцінок експертів за кожним блоком компонентів (табл. 2.12 – 2.16) і визначили загальну суму позитивних виборів експертів.

Таблиця 2.16 – Результати експертного опитування працівників підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова щодо оцінки вагомості підприємницької компоненти конкурентного потенціалу (у % до загальної кількості відповідей)

Запитання і відповіді	ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	ТОВ «ФОРА»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»	Середня оцінка
Чи впевнені Ви в тому, що Ваше підприємство роздрібної торгівлі постійно зростає і розвивається?									
- Так	80	60	60	40	80	80	80	40	65,0
- Ні	0	20	20	60	0	20	0	60	22,5
- Не можу відповісти	20	20	20	0	20	0	20	0	12,5
Чи займається Ваше підприємство роздрібною торгівлю постійним пошуком і реалізацією бізнес-ідей?									
- Так	80	80	60	40	80	80	60	60	67,5
- Ні	0	20	20	20	0	0	0	0	7,5
- Не можу відповісти	20	0	20	40	20	20	40	40	25,0
Як Ви вважаєте, чи сприятливий на Вашому підприємстві роздрібною торгівлю підприємницький клімат?									
- Так	80	60	60	40	80	60	60	60	62,5
- Ні	0	0	0	40	20	20	20	20	15,0
- Не можу відповісти	20	40	40	20	0	20	20	20	22,5
Як Ви оцінюєте рівень управлінських здібностей і професійних компетенцій керівного персоналу Вашого підприємства роздрібною торгівлю?									
- Високий	80	60	80	60	60	80	60	60	67,5
- Середній	20	20	20	40	40	0	40	20	25,0
- Низький	0	20	0	0	0	20	0	20	7,5
Як Ви оцінюєте загальний рівень ділової активності персоналу Вашого підприємства роздрібною торгівлю?									
- Високий	60	60	60	60	60	80	60	40	60,0
- Середній	40	20	20	20	40	20	20	40	27,5
- Низький	0	20	20	20	0	0	20	20	12,5



У даному контексті слід зазначити, що в розробленій анкеті формулювання запитань здійснено таким чином, що вони ґрунтуються на гіпотезі про позитивний вплив компонентів на конкурентний потенціал [49]. Даний момент, у свою чергу, виправдовує врахування лише позитивних виборів варіантів відповідей. Відповідно, за кожною із компонентів конкурентного потенціалу визначення середньої оцінки здійснювалося шляхом ділення загальної суми позитивних виборів респондентів на 5 (кількість запитань у кожному блоці). Результати розрахунків загальної і середньої сум позитивних виборів експертів за всіма обстеженими підприємствами роздрібної торгівлі (ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», ТОВ «ФОРА», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Край-2», ТОВ «Сучасний модерн», ТОВ «Восторг», ТОВ «Еко», ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна») наведені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Результати ранжирування компонентів за їх вагомістю для формування і реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі (визначено за результатами експертного опитування)

Компоненти конкурентного потенціалу	Сума позитивних виборів, % до загальної кількості оцінок		Ранг вагомості компоненти	Вагомість компоненти
	Загальна	Середня		
Техніко-технологічна	342,5	68,5	2	0,25
Комерційна	352,5	70,5	1	0,30
Маркетингова	315,0	63,0	5	0,10
Клієнтська	335,0	67,0	3	0,20
Підприємницька	322,5	64,5	4	0,15

Наведені результати ранжирування дозволяють зробити висновок, що за мірою вагомості виділених компонентів для формування і реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі експерти віддають перевагу комерційній (70,5%), техніко-технологічній (68,5%) і клієнтській (67,0%) компонентам, а підприємницька (64,5%) і маркетингова (63,0%) компоненти, на думку респондентів, надають найменшого впливу на дані процеси.

Згідно отриманих результатів, нами визначені рівні вагомості кожної з компонентів.

Отримані результати дослідження були доведені керівництву підприємств роздрібною торгівлі – об'єктів дослідження, яким було надано рекомендації щодо необхідності активізації роботи в напрямку підтримки підприємництва і розвитку маркетингових взаємовідносин з учасниками цільового споживчого ринку з метою створення нових конкурентних переваг та їхньої ефективної реалізації.

У цілому проведене дослідження показало, що не зважаючи на «прихований» характер впливу нематеріальних основ формування і реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, їхній вплив необхідно обов'язково враховувати при оцінці конкурентного потенціалу господарських суб'єктів та подальшому обґрунтуванні стратегічних напрямків його розвитку.

### **2.3. Комплексна оцінка рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі**

Діяльність кожного суб'єкта господарювання, зокрема й підприємства роздрібною торгівлі, орієнтована на отримання певних результатів. Проте, одні підприємства впевнено досягають поставлених цілей, а інші – працюють менш успішно. Успіх діяльності пов'язаний із правильним вибором її напрямів, забезпеченістю ресурсами і вмінням орієнтуватися в бурхливому конкурентному середовищі. Крім того, значну роль відіграє й те, як здійснюється управління торговельним підприємством, зокрема, управління конкурентним потенціалом, в умовах господарських несподіванок і конкуренції.

Враховуючи, що сучасне бізнес-середовище діяльності підприємств роздрібною торгівлі характеризується особливо високою динамічністю й конкуренцією, що постійно посилюються (даний факт підтверджується результатами аналітичної оцінки тенденцій розвитку конкурентного середовища в роздрібній торгівлі, проведеної

нами в підрозділі 2.1 даної роботи), пошук шляхів підвищення рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств торгівлі стає однією з ключових проблем господарських суб'єктів торговельної галузі.

В управлінні конкурентним потенціалом підприємства роздрібною торгівлі важливого значення набуває застосування методів комплексної оцінки як невід'ємної складової системи управління його діяльністю. Оцінка конкурентного потенціалу торговельного підприємства, що здійснена на основі використання методів комплексної оцінки, є одним із найбільш дієвих методів управління, основним елементом обґрунтування управлінських рішень [11].

Проблеми оцінки потенціалу підприємства розглянуті в працях множини учених, зокрема: К.А. Артюшок [10], А.Е. Воронкової [54; 55], О.С. Маковоз [51; 122], Т.А. Дементьєвої [74], Л.А. Квятковської [94], Н.С. Краснокутської [51; 110–112], О.І. Олексюк [139; 191], І.М. Репіної [159; 191], О.С. Федоніна [191], Н.Т. Рудь [163] та ін. Разом із тим, проблема комплексної оцінки конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі досі залишається майже не вивченою.

У зв'язку з цим однією з передумов, що дозволяє зробити відчутний крок у напрямку підвищення дієвості управління конкурентним потенціалом господарських суб'єктів галузі, зокрема в частині обґрунтування рішень, є вдосконалення методичних основ оцінки конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, що базуються на інструментарії комплексної оцінки.

Комплексна оцінка конкурентного потенціалу торговельного підприємства припускає всебічне вивчення складових конкурентного потенціалу господарюючого суб'єкта та визначення рівня його реалізації. Вона заснована на системному підході, комплексному врахуванні різноманітних чинників, якісному підборі достовірної інформації та є важливою функцією управління [68].

Розглядаючи оцінку рівня реалізації конкурентного потенціалу торговельного підприємства, можна виділити шість основних наукових підходів, на які вона спирається: структурно-логічний, програмно-цільовий, нормативний, контрольно-регулюючий,

системний і комплексний. Прояв кожного з підходів реалізується через його основні властивості, принципи і визначається змістом, методологією та етапами проведення оцінки [136].

Структурно-логічний підхід до оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі є одним з основних. До його базових властивостей, на нашу думку, слід віднести ієрархічність, підлеглість, морфологічність і збалансованість. Множина перелічених властивостей дає основу не лише дослідженням, але й новим галузям знань, зокрема, формує морфологічний аналіз, що використовується не лише в комплексній оцінці, але й прогнозуванні та розробці управлінських рішень [59].

Особливо важливою властивістю в процесі комплексної оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі є структурна збалансованість [96]. Ця властивість дозволяє здійснювати регулювання фінансово-економічних пропорцій у діяльності господарюючих суб'єктів галузі.

Проблема аналізу диспропорцій назрівала впродовж тривалого періоду. Спроби її вирішення в неявному вигляді простежуються у різних вчених. Зокрема, Я. Корнаї в процесі дослідження проблем дефіциту у господарюючих суб'єктів підходить до вивчення пристосованості підприємства, його «вегетативних механізмів, що регулюють прості, елементарні, тривіальні пристосування реальних господарських процесів» [106, с. 167].

Самочкін В. М. приділяє увагу вивченню цієї проблеми з позиції дослідження «гнучкого розвитку підприємства». Вчений розглядає гнучкість об'єкта «як внутрішньо властиву йому здатність реагувати на зовнішню дію (середовище) без докорінних структурних змін» [169, с. 11].

Під адаптованістю, що нерозривно пов'язана з вивченням диспропорцій, прийнято розуміти «процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури, властивостей об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються» [91, с. 25]. При цьому слід зазначити, що адаптація – це «процес пристосування будови і функцій системи до будь-яких умов зовнішнього середовища» [169, с. 14]. Розглядаючи проблему

адаптованості (здатності пристосовуватися), А. В. Шабаров (стосовно менеджменту) відмічає, що «в теорії організації під адаптованістю розуміється міра чутливості організації до необхідних змін» [200, с. 137].

Зміна структурної збалансованості безпосередньо пов'язана з вивченням розвитку як самої системи, так і закономірностей її розвитку. При цьому великого значення набуває чинник часу [201].

Предметом теорії структурної динаміки, на думку Л.А. Дідова, є дослідження взаємозв'язків між процесами економічного зростання і структурними змінами, що відбуваються в господарюючій системі, якою є підприємство [73]. При цьому, згідно позиції автора, структурно-динамічний підхід робить наголос на порівнянні структур економічної системи в динаміці, виявленні їх схожості або відмінності, внаслідок чого досліджуються особливості економічного розвитку, що, у свою чергу, створює основу порівняльної оцінки.

Реалізація нормативного підходу також тісно пов'язана з структурно-логічною і контрольно-регулюючою складовими однієї з властивостей збалансованості, яка можлива за наявності співмірності в фінансово-економічних процесах господарської діяльності, тобто під час встановлення міри (явної чи неявної, вимірюваної повністю або частково, обумовленої розвитком підприємства й умовами його функціонування) [136]. Визначення міри спричиняє до утворення норм згідно значень, і, як наслідок, до розробки нормативів.

Використання нормативного підходу здійснюється в процесі прояву властивостей контрольно-регулюючого і програмно-цільового підходів: плановість, підпорядкованість, координованість, урегульованість, послідовність.

Одним з найскладніших є системний підхід. Особливості його використання в сфері комплексної оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі визначаються, насамперед, предметом дослідження. Основою системного підходу є такі специфічні властивості як цілісність, структурність, взаємозалежність системи і середовища, автономність, адаптивність, ієрархічність, унікальність, множинність описів.

Аналіз наукової літератури [9; 51; 59; 82; 99; 111; 107; 170] довів, що успіху досягають ті підприємства, які застосовують системний підхід до комплексної оцінки потенціалу, зокрема оцінки конкурентного потенціалу, і розглядають підприємство як єдину систему. Ми поділяємо точку зору прихильників системного підходу і вважаємо за доцільне виділити наступні основні положення.

1. Жодна система не може існувати ізольовано без обміну з загальною системою, що відносно даної системи є зовнішнім середовищем. Тобто не може бути повного й несуперечливого опису поведінки системи, оскільки її стан залежить від іншої системи, складовою якої вона є.

2. Використання системного підходу дозволяє виявити альтернативні варіанти досягнення цілей, що відрізняються складністю, термінами реалізації, масштабністю та наслідками.

3. Відкритість системи підприємства роздрібної торгівлі, як його головна риса за ринкових умов господарювання, та пряма залежність від взаємодії попиту і пропозиції, обумовлюють необхідність створення системи управління конкурентним потенціалом господарських суб'єктів галузі та їхньою діяльністю в цілому, що здатна швидко й ефективно реагувати на ринкові потреби.

Прояв комплексного підходу до оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі простежується в його основних властивостях, до яких відносять цілісність, подільність, ізольованість, ідентифікованість, комплексність, документальну обґрунтованість [91]. На нашу думку, їх доцільно доповнити такими властивостями комплексного підходу як етапність, послідовність і взаємозв'язок елементів.

Таким чином, дослідження сучасних методичних підходів до комплексної оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі дає підстави сформулювати загальні вимоги до організації цього процесу:

1) однозначність тлумачення. Підбір критеріїв оцінки не повинен залишати сумнівів щодо їх подальшого трактування цільовою аудиторією, яка використовує сформовану базу даних при

ухваленні управлінських рішень щодо конкурентного потенціалу підприємств торгівлі;

2) можливість побудови динамічної картини. Визначення результативності діяльності з управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі здійснюється за умови обов'язкового моніторингу показників розвитку в динаміці. Отже, безперечною є потреба періодичного оновлення бази цих показників та інтегральних індексів, що визначаються на їх основі;

3) формування бази даних показників за принципом «розумної достатності». Необхідно уникати максимального використання всієї бази статистичних даних, що наявні в дослідника, оскільки значна кількість із них є взаємозалежними – між ними спостерігається явище мультиколінеарності [3]. Слід обрати лише найвагоміші показники-індикатори, що максимально відображатимуть якісну характеристику стану певної сфери діяльності підприємства, у нашому випадку – рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі.

Визначені вимоги до організації процесу комплексної оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу на основі системного підходу є базисом, на якому формується конструкція специфічних характеристик методики [68].

За сучасних умов особливої важливості набуває об'єктивна оцінка рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі. Для її визначення існує множина методів і критеріїв оцінки, які ґрунтуються на використанні системи різноманітних показників. Такі методи надають можливості виявити проблемні напрями в діяльності підприємства щодо його конкурентного потенціалу й досліджувати причини, які їх зумовили, але не дають можливості зробити обґрунтовані висновки про стан і рівень реалізації конкурентного потенціалу в цілому. Одночасно виникає безліч ситуацій, коли бажаною є комплексна оцінка конкурентного потенціалу підприємства, а саме: необхідність узагальнення інформації про стан і рівень реалізації конкурентного потенціалу, розв'язання проблем ефективного управління

конкурентним потенціалом і пошуку резервів розвитку бізнесу, адаптація до наявних тенденцій довкілля і т. ін.

У зв'язку з цим важливим етапом оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі є узагальнення розрізнених результатів за допомогою методології комплексної оцінки. Така оцінка є характеристикою рівня конкурентного потенціалу, що отримана як результат комплексного дослідження сукупності показників, що відбивають усі аспекти конкурентного потенціалу торговельного підприємства. Слід зазначити, що одержання загального висновку щодо рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства здійснюється на основі виявлення кількісних і якісних відмінностей від бази порівняння (плану, нормативів, попередніх періодів, досягнень аналогічних об'єктів та ін.) [51].

За невеликої кількості параметрів оцінки і незначної кількості об'єктів, завдання комплексної оцінки є доволі нескладним. Зі зростанням кількості об'єктів, зокрема, показників та (або) критеріїв оцінки, відбувається ускладнення завдання. Теоретично проблема полягає в тому, що необхідно оцінити рівень конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі за одним показником, який синтезує в собі всі аспекти його конкурентного потенціалу [19]. Однак складність категорії конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі (що послідовно розглянуто й доведено нами у першому розділі роботи) не дозволяє виділити з числа узагальнюючих результативних показників будь-який один як основний.

Завдання зводиться до здійснення комплексної оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі на основі системи показників з агрегуванням різних прийомів кількісного та якісного аналізу. При цьому рівень конкурентного потенціалу одного господарюючого об'єкта повинен порівнюватися з рівнем конкурентного потенціалу інших об'єктів (підприємств-конкурентів). Крім того, це надає реальну можливість побудови



динамічної картини щодо рівня конкурентного потенціалу господарюючих суб'єктів галузі.

Враховуючи все вищевикладене, з метою розв'язання визначеної проблеми та кількісної оцінки виділених компонентів конкурентного потенціалу, нами обґрунтовано систему показників оцінки складових конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі: техніко-технологічної, комерційної, маркетингової, клієнтської та підприємницької компонентів (потенціалів).

Розроблена система показників оцінки складових конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі представлена в табл. 2.18 і відповідає всім сформульованим нами вище вимогам, а також дотримується загальних вимог комплексності, достатності й несуперечності. Крім того, вона враховує галузеву специфіку діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

Так, для оцінки техніко-технологічної складової конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі нами пропонується використовувати наступні часткові показники, які, на нашу думку, з достатнім ступенем об'єктивності й повноти дають змогу оцінити рівень техніко-технологічного потенціалу торговельних підприємств: рентабельність основних засобів, прибуток на 1 м<sup>2</sup> торгової площі та темп зростання фондівддачі.

Показник рентабельності основних засобів є відношенням суми прибутку (фінансового результату від операційної діяльності) до середньої вартості основних засобів підприємства за період і характеризує обсяг прибутку на одиницю основних засобів. Даний показник характеризує рівень ефективності використання основних засобів. Враховуючи специфіку діяльності підприємств роздрібною торгівлі слід зазначити, що в торговельній галузі основні засоби, здебільшого, призначені створювати умови для зберігання і реалізації товарів [85]. У зв'язку з цим показник рентабельності основних засобів не пов'язаний прямим чином з генеруванням прибутків і має допоміжний характер [51].

Таблиця 2.18 – Система показників оцінки складових конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі

Складові конкурентного потенціалу	Оціночні показники	Алгоритм розрахунку показників	Умовні позначення
1	2	3	4
Техніко-технологічний потенціал	Рентабельність основних засобів	$R_{OЗ} = \frac{\Phi P_{on}}{OЗ}$	$R_{OЗ}$ – рентабельність основних засобів, частки од.; $\Phi P_{on}$ – фінансовий результат від операційної діяльності за період, грош. од.; $OЗ$ – середня вартість основних засобів за період, грош. од.
	Прибуток на 1 м <sup>2</sup> торгової площі	$\Pi_{ТП} = \frac{\Phi P_{on}}{S_{торг}}$	$\Pi_{ТП}$ – прибуток на 1 м <sup>2</sup> торгової площі, грош. од./м <sup>2</sup> ; $S_{торг}$ – торгова площа, м <sup>2</sup>
	Темп зростання фондівдачі	$T_{\Phi в} = \frac{\Phi в_1}{\Phi в_0},$ $\Phi в = \frac{T}{OЗ}$	$T_{\Phi в}$ – темп зростання фондівдачі, частки од.; $\Phi в_1, \Phi в_0$ – фондівдача в звітному і базовому періодах, відповідно, частки од.; $T$ – обсяг товарообороту за період, грош. од.
Комерційний потенціал	Рентабельність оборотних активів	$R_{OбА} = \frac{\Phi P_{on}}{OбА}$	$R_{OбА}$ – рентабельність оборотних активів, частки од.; $OбА$ – середня вартість оборотних активів, грош. од.
	Чиста рентабельність товарообороту	$R_{ч} = \frac{\Phi P_{ч}}{T}$	$R_{ч}$ – чиста рентабельність товарообороту, частки од.; $\Phi P_{ч}$ – чистий фінансовий результат за період, грош. од.
	Операційна рентабельність товарообороту	$R_{on} = \frac{\Phi P_{on}}{T}$	$R_{on}$ – операційна рентабельність товарообороту, частки од.
Маркетинговий потенціал	Оборотність товарних запасів	$O_{ТЗ} = \frac{T}{З}$	$O_{ТЗ}$ – оборотність товарних запасів, обороти; $З$ – середня за період вартість запасів товарів, грош. од.
	Рентабельність товарних запасів	$R_{ТЗ} = \frac{\Phi P_{on}}{З}$	$R_{ТЗ}$ – рентабельність товарних запасів, частки од.

1	2	3	4
	Рентабельність витрат на збут	$P_{Bз} = \frac{\Phi P_{on}}{Bз}$	$P_{Bз}$ – рентабельність витрат на збут, частки од.; $Bз$ – витрати на збут за період, грош. од.
Клієнтський потенціал	Темп зростання товарообороту	$T_T = \frac{T_1}{T_0}$	$T_T$ – темп зростання товарообороту, частки од.; $T_1, T_0$ – обсяг товарообороту за звітний і базовий періоди, відповідно, грош. од.
	Темп зростання ринкової частки	$T_{PЧ} = \frac{PЧ_1}{PЧ_0},$ $PЧ = \frac{T}{PT}$	$T_{PЧ}$ – темп зростання ринкової частки, частки од.; $PЧ_1, PЧ_0$ – ринкова частка в звітному і базовому періодах, відповідно, частки од.; $PT$ – роздрібний товарооборот підприємств торгівлі, грош. од.
	Темп зростання товарообороту на 1 м <sup>2</sup> торгової площі	$T_{ТПП} = \frac{ТПП_1}{ТПП_0},$ $ТПП = \frac{T}{S_{торг}}$	$T_{ТПП}$ – темп зростання товарообороту на 1 м <sup>2</sup> торгової площі, частки од.; $ТПП_1, ТПП_0$ – обсяг товарообороту на 1 м <sup>2</sup> торгової площі в звітному і базовому періодах, відповідно, грош. од./м <sup>2</sup>
Підприємницький потенціал	Рентабельність капіталу	$P_K = \frac{\Phi P}{K}$	$P_K$ – рентабельність капіталу, частки од.; $\frac{\Phi P}{K}$ – фінансовий результат до оподаткування за період, грош. од.; $K$ – середня вартість капіталу за період, грош. од.
	Оборотність капіталу	$O_K = \frac{T}{K}$	$O_K$ – оборотність капіталу, обороти
	Темп зростання продуктивності праці	$T_{ПП} = \frac{ПП_1}{ПП_0},$ $ПП = \frac{T}{Ч}$	$T_{ПП}$ – темп зростання продуктивності праці, частки од.; $ПП_1, ПП_0$ – продуктивність праці в звітному і базовому періодах, відповідно, грош. од./ос.; $Ч$ – середньооблікова чисельність працівників, ос.

Враховуючи безпосередню залежність обсягів і результатів діяльності підприємств роздрібної торгівлі від наявності в них торгових площ, для оцінки техніко-технологічної складової конкурентного потенціалу підприємств галузі нами пропонується розраховувати показник прибутку (фінансового результату від операційної діяльності за період) на 1 м<sup>2</sup> торгової площі. Даний показник є визнаною в торговельній практиці базою порівняння ефективності використання техніко-технологічних можливостей суб'єктів господарювання [196].

Третім показником оцінки техніко-технологічної компоненти конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі нами обрано темп зростання фондівдачі. Значення даного показника більше 100 % означає економічну активність підприємства в реалізації його конкурентних зусиль в напрямку ефективного використання технічних і технологічних можливостей.

Щодо трактування результатів розрахунків даних показників, то слід зазначити, що збільшення їх величини в динаміці є свідченням зростання ефективності реалізації техніко-технологічного потенціалу підприємства. Результати розрахунку оцінних показників техніко-технологічної складової конкурентного потенціалу в розрізі досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі представлені в табл. 2.19 і додатку Е (табл. Е.1).

Таблиця 2.19 – Значення оцінних показників  
техніко-технологічної складової конкурентного  
потенціалу підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр.

Підприємства	Рентабельність основних засобів, частки од.			Прибуток на 1 м <sup>2</sup> торгової площі, грн./м <sup>2</sup>			Темп зростання фондівдачі, частки од.		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	1,700	0,747	0,553	1,858	1,099	0,892	1,081	0,860	1,034
ТОВ «ФОРА»	0,247	0,092	0,253	0,537	0,226	0,555	1,221	1,009	0,979
ТОВ «Таврія-В»	0,220	0,284	0,339	0,480	0,413	0,489	1,046	0,937	1,042
ТОВ «Край-2»	1,471	0,926	-4,249	4,243	1,584	3,163	0,979	1,227	1,035

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ТОВ «Сучасний модерн»	2,286	0,764	0,371	1,085	1,005	1,403	1,065	0,279	0,444
ТОВ «Восторг»	1,299	1,280	0,585	1,840	1,895	0,852	1,248	1,100	0,722
ТОВ «Еко»	0,397	0,275	0,202	1,426	0,968	0,838	1,126	0,911	0,936
ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»	0,111	0,125	0,012	1,142	1,745	0,237	1,332	0,913	0,817

Як свідчать результати, за досліджуваний період 2011-2013 рр. у переважній більшості аналізованих підприємств роздрібною торгівлі відбулося істотне погіршення показників рівня реалізації техніко-технологічних можливостей їх конкурентного потенціалу. Підтвердженням цього є наявність загальної тенденції до зниження рентабельності основних засобів, прибутку в розрахунку на 1 м<sup>2</sup> торгової площі та уповільнення темпів зростання фондівіддачі.

Найвищі показники рівня реалізації техніко-технологічних можливостей конкурентного потенціалу мають такі підприємства роздрібною торгівлі, як ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» і ТОВ «Восторг». Однак, за період їхні значення істотно погіршуються. Найгірші показники у ТОВ «Край-2» і ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна». Слід зазначити, що на загальному фоні погіршення ситуації виділяються ТОВ «Таврія-В» і ТОВ «ФОРА», в яких спостерігається, хоч і незначне, але поступове підвищення значень оцінних показників.

Для оцінки комерційної складової конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі пропонується використовувати рентабельність оборотних активів, а також показники чистої та операційної рентабельності товарообороту.

Показник рентабельності оборотних активів підприємства є відношенням суми прибутку до середньої вартості оборотних активів за період і характеризує прибуток у розрахунку на одиницю коштів, що вкладені в оборотні активи підприємства і знаходяться в його розпорядженні, і відображає вплив комерційної компоненти конкурентного потенціалу торговельного підприємства, а, в підсумку, визначає здатність оборотних активів підприємства приносити йому прибуток.

Говорячи про показники чистої та операційної рентабельності товарообороту підприємства роздрібної торгівлі слід зазначити, що дані показники розраховуються відношенням чистого фінансового результату (прибутку) за період та фінансового результату від операційної діяльності, відповідно, до обсягу товарообороту торговельного підприємства за аналогічний період. Слід зазначити, що значення даних показників, що відповідають або перевищують середньогалузевий рівень, свідчать про високий рівень комерційних можливостей і компетенцій конкурентного потенціалу підприємств торгівлі.

Обрані показники відповідають комерційній компоненті конкурентного потенціалу господарських суб'єктів галузі і можуть використовуватися для оцінки рівня її реалізації. За інших рівних умов, підприємство зацікавлене у зростанні значень даних показників у динаміці, що свідчить про підвищення рівня реалізації комерційних можливостей їх конкурентного потенціалу.

Результати розрахунку оцінних показників комерційної складової конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі за період 2011-2013 рр. наведені в табл. 2.20 і додатку Е (табл. Е.2). Вони також свідчать про переважне погіршення рівня реалізації комерційних можливостей конкурентного потенціалу більшості аналізованих торговельних підприємств. Серед кращих слід відзначити підприємства ТОВ «Таврія-В» і ТОВ «Сучасний модерн» (мережа «Рост»), в яких протягом періоду спостерігається здебільшого незначна позитивна динаміка показників. Найгірші показники рівня реалізації комерційної складової в ТОВ «Край-2» і ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна».

В якості оцінних показників маркетингової компоненти конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі нами обрано показники оборотності товарних запасів, рентабельності товарних запасів і рентабельність витрат на збут.

Таблиця 2.20 – Значення оцінних показників  
комерційної складової конкурентного  
потенціалу підприємств роздрібною торгівлі за 2011-2013 рр.

Підприємства	Рентабельність оборотних активів, частки од.			Чиста рентабельність товарообороту, частки од.			Операційна рентабельність товарообороту, частки од.		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	0,227	0,120	0,089	0,00001	0,00001	0,00001	0,043	0,022	0,016
ТОВ «ФОРА»	0,139	0,049	0,131	0,00099	0,00001	0,00912	0,013	0,005	0,014
ТОВ «Таврія-В»	0,688	0,768	0,652	0,00392	0,00692	0,02523	0,106	0,146	0,167
ТОВ «Край-2»	0,095	0,045	-0,078	-0,00995	-0,01113	-0,35387	0,048	0,025	-0,109
ТОВ «Сучасний модерн»	0,327	0,273	0,352	0,03652	0,04519	0,04621	0,053	0,064	0,070
ТОВ «Восторг»	0,358	0,392	0,248	-0,00203	-0,00063	0,00776	0,050	0,044	0,028
ТОВ «Еко»	0,113	0,082	0,056	0,00007	0,00007	0,00025	0,030	0,023	0,018
ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»	0,122	0,138	0,015	-0,00737	-0,00228	-0,01970	0,012	0,015	0,002

Показник оборотності товарних запасів обумовлений як відношення обсягу товарообороту підприємства торгівлі до середньої за період вартості його запасів товарів. Він характеризує швидкість обертання товарних запасів і показує, скільки разів протягом періоду відбулося поновлення товарних запасів. Даний показник характеризує товарооборотність у кількості оборотів, прискорення якої має важливе значення для підприємств роздрібною торгівлі, зокрема, підвищення рівня конкурентоспроможності. При цьому вивільняються оборотні кошти, що вкладені в товари, скорочуються витрати щодо їхнього зберігання, зменшуються товарні втрати, що, в підсумку, призводить до підвищення прибутковості підприємства.

З метою дотримання принципу системності, вбачається за доцільне для оцінки маркетингової складової конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі використовувати показник рентабельності товарних запасів, що визначається співвідношенням фінансового результату від операційної діяльності підприємства за період до середньої вартості запасів товарів.

Третім оцінним показником маркетингової компоненти конкурентного потенціалу обрано рентабельність витрат на збут, що визначається відношенням фінансового результату від операційної діяльності до величини витрат на збут. Він використовується при оцінці ефективності витрат на збут, їх окупності й показує розмір операційного прибутку на одиницю збутових витрат [134].

Щодо трактування результатів розрахунків розглянутих показників, зростання їх рівня в динаміці свідчатиме про підвищення рівня реалізації маркетингової компоненти конкурентного потенціалу підприємства торгівлі. Аналіз обраних показників дозволить виявити резерви підвищення рівня реалізації маркетингової складової конкурентного потенціалу підприємств галузі.

Розраховані значення показників маркетингової компоненти конкурентного потенціалу підприємств торгівлі наведені в табл. 2.21 і додатку Е (табл. Е.3).

Отримані результати свідчать про переважне зниження рівня реалізації маркетингового потенціалу досліджуваних підприємств роздрібною торгівлі за період 2011-2013 рр., що підтверджується зменшенням значень показників більшості господарських суб'єктів. При цьому, на загальному фоні погіршення ситуації, виділяються ТОВ «Сучасний модерн» (мережа «Рост») і ТОВ «Еко» (мережа «Еко-маркет»), в яких простежуються позитивні тенденції динаміки. Найвищі значення оцінних показників маркетингової складової конкурентного потенціалу мають підприємства ТОВ «Сучасний модерн» і ТОВ «Восторг», при чому в останнього за аналізований період ситуація суттєво погіршується.

Щодо оцінки клієнтської складової конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, то для її оцінювання нами пропонується обрати наступні показники: темп зростання товарообороту, темп зростання ринкової частки і темп зростання товарообороту на 1 м<sup>2</sup> торгової площі підприємства. Всі пропоновані показники клієнтської компоненти є динамічними.



Таблиця 2.21 – Значення оцінних показників  
маркетингової складової конкурентного  
потенціалу підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр.

Підприємства	Оборотність товарних запасів, обороти			Рентабельність товарних запасів, частки од.			Рентабельність витрат на збут, частки од.		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	14,331	13,471	12,539	0,613	0,295	0,196	0,309	0,131	0,098
ТОВ «ФОРА»	25,436	21,090	17,520	0,340	0,103	0,242	0,072	0,025	0,075
ТОВ «Таврія-В»	16,468	10,423	8,144	1,741	1,518	1,360	0,545	0,623	0,775
ТОВ «Край-2»	14,472	15,199	14,019	0,693	0,373	-1,527	1,248	0,636	-1,582
ТОВ «Сучасний модерн»	9,825	9,592	18,132	0,525	0,614	1,267	0,948	0,974	0,835
ТОВ «Восторг»	20,356	21,462	18,017	1,010	0,953	0,506	0,401	0,304	0,152
ТОВ «Еко»	7,853	9,821	10,637	0,234	0,223	0,189	0,304	0,199	0,131
ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»	18,163	15,717	13,798	0,223	0,239	0,025	0,085	0,093	0,010

Інформаційною основою для їхнього розрахунку є дані Форми № 2 «Звіт про фінансові результати», дані статистичної звітності та внутрішнього аудиту торговельних підприємств.

Слід зазначити, значення показників на рівні, що перевищує 100% (або 1) є свідченням економічної активності підприємства в реалізації власних зусиль, здібностей і компетенцій щодо залучення й утримання покупців (клієнтів), а також про його здатність до посилення (або утримання) ринкової позиції [48].

Результати розрахунку оцінних показників клієнтської компоненти конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі подані в табл. 2.22 і додатку Е (табл. Е.4). Вони свідчать, що за аналізований період 2011-2013 рр. переважна більшість обстежених підприємств роздрібної торгівлі посилила свої позиції щодо рівня клієнтського потенціалу, що, безумовно, є позитивним моментом в їхній діяльності і свідченням підвищення загального рівня їх конкурентного потенціалу. Найвищі темпи зростання виділених показників демонструють ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

(мережа «Сільпо»), ТОВ «ФОРА», ТОВ «Еко» і ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»; найгірші – ТОВ «Край-2».

Таблиця 2.22 – Значення оцінних показників клієнтської складової конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр.

Підприємства	Темп зростання товарообороту, частки од.			Темп зростання ринкової частки, частки од.			Темп зростання товарообороту на 1 м <sup>2</sup> торгової площі, частки од.		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	1,496	1,252	1,186	1,217	1,049	1,085	1,135	1,157	1,133
ТОВ «ФОРА»	1,448	1,249	1,192	1,178	1,047	1,090	1,359	1,147	0,869
ТОВ «Таврія-В»	1,065	1,026	1,095	0,866	0,860	1,002	0,529	0,624	1,033
ТОВ «Край-2»	0,898	0,985	0,450	0,730	0,825	0,412	0,506	0,728	0,450
ТОВ «Сучасний модерн»	1,169	0,773	1,459	0,951	0,648	1,334	1,169	0,773	1,279
ТОВ «Восторг»	1,200	1,150	0,997	0,976	0,964	0,912	1,200	1,150	0,711
ТОВ «Еко»	1,245	1,289	1,174	1,013	1,080	1,074	1,010	0,893	1,103
ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»	1,243	1,233	1,134	1,011	1,033	1,037	1,101	1,233	1,134

Останньою складовою конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі є підприємницька компонента. Для оцінки рівня її реалізації нами рекомендовано обрати показники рентабельності капіталу, оборотності капіталу і темп зростання продуктивності праці персоналу підприємства.

Так, показник рентабельності капіталу підприємства визначається як відношення фінансового результату до оподаткування до середньої вартості капіталу (або валюти балансу). Цей показник відображає прибуток у розрахунку на одиницю коштів торговельного підприємства, і відображає вплив підприємницької компоненти конкурентного потенціалу підприємства, його організаційних і управлінських здібностей на здатність капіталу підприємства приносити йому прибуток.

Показник оборотності капіталу характеризує швидкість обороту всього капіталу (власного і позикового) підприємства роздрібною торгівлі. Чим швидше капітал обертається, тим більший потік доходів він генерує, що є свідченням кращої реалізації підприємницького потенціалу підприємства.

Третім оцінним показником підприємницької компоненти конкурентного потенціалу запропоновано обрати динамічний показник – темп зростання продуктивності праці персоналу, значення якого на рівні, що перевищує 100% (або 1) означає про економічну активність в реалізації підприємницьких зусиль.

Обрані оцінні показники підприємницької складової конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі відповідають завданню оцінки рівня реалізації їх підприємницького потенціалу. За будь-яких умов підприємство зацікавлене в зростанні значень даних показників у динаміці, що свідчитиме про збільшення рівня реалізації його підприємницького потенціалу.

Розраховані значення показників підприємницької компоненти конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібною торгівлі наведені в табл. 2.23 і додатку Е (табл. Е.5) і свідчать про доволі високий рівень підприємницького потенціалу багатьох обстежених підприємств галузі, який, до того ж, істотно зміцнився і зріс протягом 2011-2013 рр. Так, позитивна тенденція до зростання рівня реалізації підприємницького потенціалу, як складової конкурентного потенціалу, спостерігається в ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», ТОВ «ФОРА», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Восторг». Натомість, ТОВ «Сучасний модерн» і ТОВ «Край-2» і демонструють погіршення рівня реалізації власного підприємницького потенціалу, про що свідчить негативна динаміка більшості їх показників.

Таким чином, нами розраховані і проаналізовані часткові показники оцінки складових конкурентного потенціалу підприємств у розрізі техніко-технологічної, комерційної, маркетингової, клієнтської і підприємницької компонентів.

Таблиця 2.23 – Значення оцінних показників підприємницької складової конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр.

Підприємства	Рентабельність капіталу, частки од.			Оборотність капіталу, обороти			Темп зростання продуктивності праці, частки од.		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	0,00003	0,00003	0,00006	2,634	2,898	3,119	1,278	1,178	1,415
ТОВ «ФОРА»	0,00565	0,00004	0,04455	5,428	4,852	4,910	1,149	0,998	1,235
ТОВ «Таврія-В»	0,00224	0,00373	0,01358	0,572	0,539	0,538	1,281	1,600	1,285
ТОВ «Край-2»	0,04403	-0,00800	-0,24738	1,855	1,733	0,700	0,976	1,419	0,578
ТОВ «Сучасний модерн»	0,18464	0,12430	0,11645	3,899	2,173	2,041	1,112	0,982	1,045
ТОВ «Восторг»	-0,00008	0,01561	0,04849	5,497	6,150	5,244	1,173	1,094	0,913
ТОВ «Еко»	0,00017	-0,00037	-0,00273	2,301	2,344	2,212	1,200	1,164	1,085
ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»	-0,01596	-0,00940	-0,05427	3,783	3,755	3,516	1,067	1,098	1,085

Однак, часткові показники описують лише певний аспект об'єкта оцінки і не дозволяють отримати загальну оцінку. У зв'язку з цим для оцінки загального рівня реалізації конкурентного потенціалу і формулювання остаточних висновків виникає необхідність в агрегуванні локальних показників. З цією метою пропонується на підставі розрахованих часткових показників оцінки складових конкурентного потенціалу визначити комплексний інтегральний показник рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі, на основі якого обґрунтувати висновки про загальний рівень їх конкурентного потенціалу.

Для реалізації заданої мети вважаємо за доцільне скористатися матричним методом, який дозволяє отримати більш об'єктивні результати оцінки. Сутність матричного методу полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника рівня реалізації конкурентного потенціалу окремого підприємства в матриці конкурентоспроможності за певними параметрами [213].

Поширеним матричним методом є метод балів, застосування якого передбачає виконання послідовних етапів, які описані Н.С. Краснокутською [110]:

1. Формування матриці вихідних оцінних показників, до складу якої входять  $m$  ключових показників конкурентного потенціалу для  $n$  об'єктів. Кожен  $i$ -й показник ( $1 \leq i \leq m$ ) на  $j$ -му об'єкті ( $1 \leq j \leq n$ ) задається величиною відповідного коефіцієнта:  $K_{ij}$ . У результаті одержуємо матрицю  $X$ , рядки якої характеризують аспекти конкурентоспроможності об'єкта за  $m$  різними показниками:

$$X = \begin{bmatrix} K_{11} & K_{12} & K_{13} & K_{1n} \\ K_{21} & K_{22} & K_{23} & K_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ K_{m1} & K_{m2} & K_{m3} & K_{mn} \end{bmatrix} \quad (2.1)$$

2. Ранжирування оцінних показників за ступенем вагомості.

Результатом цього етапу є побудова вектору  $(k_1, k_2, \dots, k_m)$ , де  $k_i$  – коефіцієнт вагомості кожного показника.

У даному випадку доцільно скористатися визначеними експертним шляхом і викладеними у попередньому параграфі результатами ранжирування компонентів (складових) конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі і рівнями вагомості кожної з них для формування і реалізації конкурентного потенціалу господарських суб'єктів галузі (див. табл. 2.17).

3. Побудова вектору, що складається з максимальних значень за кожним з  $m$  показників, і формує додатковий рядок чисел  $(K_{\max_i})$  – показників підприємства-еталона, де

$$K_{\max_i} = \max K_j (1 \leq i \leq n) . \quad (2.2)$$

4. Складання нормалізованої матриці  $X'$  шляхом стандартизації показників вихідної матриці  $(K_{ij})$  відносно відповідного показника еталонного підприємства:

$$K'_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{\max_i}} , \quad (2.3)$$

Стандартизація дозволяє уникнути неявного ранжирування показників, коли мала варіація показника може вплинути на результати оцінки [110].

5. Розрахунок балів, що отримані підприємствами за певним оцінним показником, шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в сукупності:

$$B_{ij} = K_{ij}' \times B_{\max_i} \quad (2.4)$$

де  $B_{\max_i}$  – максимально встановлений бал оцінки окремого показника.

6. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентного потенціалу ( $K_{кп}$ ) та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника з використанням наступної формули:

$$K_{кп_j} = \sum_{j=1}^n B_{ij} \times k_i . \quad (2.5)$$

Грунтуючись на розробках групи авторів Н.О. Власова, Н.С. Краснокутська, О.В. Носова, О.С. Маковоз [51], ми вважаємо за доцільне додати ще один етап.

7. Оцінка рівня реалізації конкурентного потенціалу. Додержання загального підходу до оцінки рівня конкурентного потенціалу викликає необхідність віднесення кожного з підприємств до певної групи, що відповідають високому, середньому і низькому рівню конкурентного потенціалу.

З цією метою на основі результатів інтегральних показників конкурентного потенціалу, визначаються крок інтегрального показника і діапазони його значень.

Визначення кроку інтегрального показника конкурентного потенціалу визначається за формулою [51, С. 103]:

$$X_{сер} = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{3}, \quad (2.6)$$

де  $X_{сер}$  – середнє значення показника (крок оцінки);

$X_{\max}$ ,  $X_{\min}$  – відповідно, максимальне і мінімальне значення показника.

Відповідно: значення показника від  $X_{min}$  до  $X_1$  (де  $X_1 = X_{min} + X_{сер}$ ) відповідає низькому рівню конкурентного потенціалу; значення показника від  $X_1$  до  $X_2$  (де  $X_2 = X_1 + X_{сер}$ ) відповідає середньому рівню конкурентного потенціалу; значення показника від  $X_2$  до  $X_{max}$  (де  $X_{max} = X_2 + X_{сер}$ ) відповідає високому рівню конкурентного потенціалу.

Під час розрахунку інтегрального показника конкурентного потенціалу необхідно враховувати наступне: у випадку, якщо розраховані окремі часткові показники оцінки складових конкурентного потенціалу набувають від'ємного значення, то це може призвести до «значного спреду між мінімальним і максимальним значенням» [51, с. 103]. У зв'язку з цим, виникає необхідність у корегуванні значень таких показників і використанні не фактичних, а скорегованих часткових показників [51]. З цією метою вважаємо за доцільне для розрахунку інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємств від'ємні значення часткових показників прийняти на рівні нульового значення, що в підсумку дозволить отримати обґрунтовані результати комплексної оцінки конкурентного потенціалу підприємств.

Практичне використання даного методу дозволяє не лише визначити основних конкурентів і місце конкурентного потенціалу кожного підприємства роздрібної торгівлі, що оцінюється, в конкурентній боротьбі (за критерієм максимуму набраних балів), а й кількісно оцінити відставання від підприємства з найвищим рівнем конкурентного потенціалу.

Розрахунок інтегральних показників конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі (восьми роздрібних торговельних мереж, що функціонують у місті Харків) за 2011-2013 рр. представлений в додатку Ж (табл. Ж1 – Ж3).

Зведені результати розрахунків інтегральних показників у розрізі окремих підприємств роздрібної торгівлі наведені в табл. 2.24, згідно яких здійснено ранжирування досліджуваних підприємств за рівнем їх конкурентного потенціалу, результати якого представлені, відповідно, в табл. 2.25.

На основі розрахованих інтегральних показників конкурентного потенціалу здійснено позиціонування досліджуваних підприємств роздрібною торгівлі за відповідними отриманими значеннями його рівня (рис. 2.3).

Таблиця 2.24 – Інтегральні показники конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі за 2011-2013 рр.

Підприємства	Роки			Відхилення, ±		
	2011	2012	2013	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2011
ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	16,24	14,11	15,63	-2,13	1,52	-0,61
ТОВ «ФОРА»	13,95	11,76	15,08	-2,19	3,32	1,13
ТОВ «Таврія-В»	16,19	17,47	21,23	1,27	3,76	5,04
ТОВ «Край-2»	14,84	14,68	6,01	-0,16	-8,67	-8,83
ТОВ «Сучасний модерн»	21,24	17,23	23,24	-4,01	6,01	2,00
ТОВ «Восторг»	17,37	19,78	16,53	2,41	-3,25	-0,84
ТОВ «Еко»	12,27	12,38	12,86	0,11	0,48	0,59
ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»	12,31	14,02	10,37	1,71	-3,64	-1,94

Таблиця 2.25 – Ранжирування підприємств роздрібною торгівлі за значенням інтегрального показника конкурентного потенціалу за 2011-2013 рр.

Ранг	2011 рік	2012 рік	2013 рік
1	ТОВ «Сучасний модерн» (21,24)	ТОВ «Восторг» (19,78)	ТОВ «Сучасний модерн» (23,24)
2	ТОВ «Восторг» (17,37)	ТОВ «Таврія-В» (17,47)	ТОВ «Таврія-В» (21,23)
3	ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (16,24)	ТОВ «Сучасний модерн» (17,23)	ТОВ «Восторг» (16,53)
4	ТОВ «Таврія-В» (16,19)	ТОВ «Край-2» (14,68)	ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (15,63)
5	ТОВ «Край-2» (14,84)	ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (14,11)	ТОВ «ФОРА» (15,08)
6	ТОВ «ФОРА» (13,95)	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна» (14,02)	ТОВ «Еко» (12,86)
7	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна» (12,31)	ТОВ «Еко» (12,38)	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна» (10,37)
8	ТОВ «Еко» (12,27)	ТОВ «ФОРА» (11,76)	ТОВ «Край-2» (6,01)

Наведені результати свідчать про те, що рівень реалізації конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібною



торгівлі характеризується доволі значними коливаннями навколо його середнього значення. Так, на кінець періоду найвищий рівень реалізації конкурентного потенціалу має підприємство роздрібної торгівлі ТОВ «Сучасний модерн» (регіональна мережа «Рост»), яке посідає найбільш сильну позицію в конкурентній боротьбі. Дещо поступаються йому ТОВ «Таврія-В» і ТОВ «Восторг», які на кінець періоду обіймають, відповідно, друге і третє місця.

Свого лідерства ТОВ «Сучасний модерн» досягає переважно за рахунок більш позитивного впливу клієнтської складової (максимальні значення за всіма показниками) і маркетингової компоненти (максимальні значення у двох із трьох показників) конкурентного потенціалу порівняно з конкурентами.

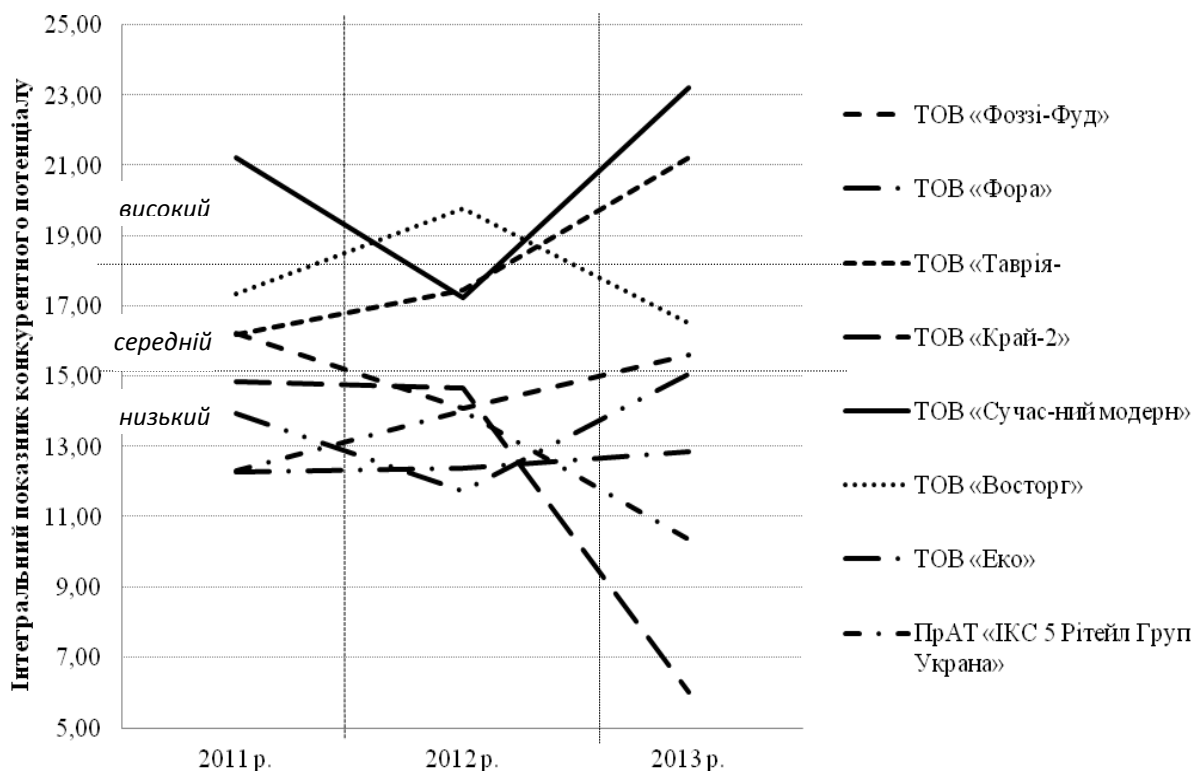


Рис. 2.3 – Позичіонування підприємств роздрібної торгівлі за інтегральним показником конкурентного потенціалу за 2011-2013 рр.

Водночас, дане підприємство характеризується невисокою мірою реалізації техніко-технологічного і комерційного потенціалів,

на активізацію яких повинні бути спрямовані заходи щодо зміцнення і розвитку його конкурентного потенціалу.

Таким чином, результати оцінки конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі є основою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у напрямку підвищення рівня конкурентного потенціалу господарських суб'єктів галузі й посилення їх конкурентних позицій на ринку, а також формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу торговельних підприємств.

## **Висновки до розділу 2**

Проведена оцінка конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі дозволила зробити висновки:

1. Аналітична оцінка тенденцій розвитку конкурентного середовища в роздрібній торгівлі України виявила наявність стійкої тенденції до укрупнення роздрібної торговельної мережі й посилення концентрації у вітчизняній роздрібній торгівлі, які відбуваються під впливом процесів глобалізації, що супроводжується розвитком регіональних і національних роздрібних торговельних мереж і поступовим витісненням з ринку немережєвих (самостійних) підприємств роздрібної торгівлі. Дані факти є свідченням наявності високої конкуренції в галузі та її щорічного посилення серед гравців ринку.

2. Встановлено наявність яскраво вираженої стійкої тенденції до зростання питомої ваги роздрібних торговельних мереж у формуванні товарообороту роздрібної торгівлі. У цілому по Україні роздрібні торговельні мережі за 2010-2013 рр. збільшили внесок у формування товарообороту роздрібної торгівлі на 4,6%. У регіональному розрізі питома вага торговельних мереж у товарообороті роздрібної торгівлі знаходиться у межах 28...56,3% і зростає. У Харківській області їх частка у формуванні товарообороту роздрібної торгівлі перевищує 44%.

3. Здійснено оцінку компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі, за результатами якої встановлено,

що за мірою вагомості компонентів на формування і реалізацію конкурентного потенціалу підприємств торгівлі перевагою володіють комерційна, техніко-технологічної і клієнтська компоненти, а підприємницька і маркетингова компоненти надають найменшого впливу на означені процеси.

4. Виявлено необхідності активізації роботи в напрямку підтримки підприємництва і розвитку маркетингових взаємовідносин підприємств роздрібною торгівлі з учасниками цільового споживчого ринку з метою створення нових конкурентних переваг та їхньої ефективної реалізації.

5. З метою кількісної оцінки компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, обґрунтовано систему показників оцінки його складових (техніко-технологічної, комерційної, маркетингової, клієнтської та підприємницької), яка відповідає вимогам комплексності, достатності, несуперечності та враховує специфіку діяльності підприємств галузі.

6. Обґрунтовано доцільність використання для комплексної оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі методу балів, практичне використання якого дозволило визначити основних конкурентів і місце конкурентного потенціалу кожного підприємства в конкурентній боротьбі (за критерієм максимуму балів), а також кількісно оцінити відставання від підприємства з найвищим рівнем конкурентного потенціалу. Встановлено, що найвищим рівнем реалізації конкурентного потенціалу володіє ТОВ «Сучасний модерн», яке досягає лідерства за рахунок позитивного впливу клієнтської і маркетингової компонентів конкурентного потенціалу порівняно з конкурентами.

## **РОЗДІЛ 3**

### **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

#### **3.1. Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища**

Ключовим завданням розвитку вітчизняних підприємств роздрібною торгівлю за умов ринкової економіки виступає формування конкурентних стратегій, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вирішення даного завдання ускладнюється в умовах структурної трансформації економічної системи та зростання рівня невизначеності факторів зовнішнього середовища, що супроводжуються коливаннями сукупного попиту і загостренням рівня конкуренції. Сучасні ринкові трансформації призводять до посилення потреби у збереженні наявних і створенні якісно нових конкурентних переваг, що характеризуються високим рівнем адаптивності до змін, а також у вдосконаленні системи стратегічного управління, пошуку нових і розвитку наявних механізмів і технологій управління торговельним підприємством.

Питання визначення конкурентної стратегії підприємства широко висвітлені в працях таких відомих зарубіжних і вітчизняних фахівців як Д. Аакер [1], І. Ансофф [6], Ф. Котлер [109], М. Портер [154], Ю. Іванов [87], С. Попов [153], Р. Фатхутдінов [189], З. Шершньова [202], А. Юданов [209] та ін. Авторами запропоновані різні підходи щодо можливих типів конкурентних стратегій підприємств (класифікації) та параметрів їхнього визначення.

Так, підхід, що запропонований М. Портером [154], базується на визначенні підприємством типу конкурентної переваги і здебільшого орієнтований на вузькоспеціалізовані підприємства. Погляд до визначення конкурентних стратегій за Ф. Котлером [109] більш організований за ознакою характеру дій, ступенем їхньої

агресивності. А. Юданов [209] вважає, що тип конкурентної стратегії підприємства визначається відповідно до умов середовища, в якому функціонує підприємство, та відповідно до наявності ресурсів, які є в його розпорядженні.

За сучасних умов конкурентні відносини характеризуються як зрілі, лише після формування і домінування ринку споживачів. За таких умов для ефективного конкурентного суперництва на споживчому ринку підприємствам роздрібно́ї торгівлі необхідно мати певні конкурентні переваги, які створюють свого роду «міцне підґрунтя» для забезпечення конкурентоспроможності підприємства порівняно з його основними конкурентами [26]. Проте, незважаючи на глибокий теоретичний рівень опрацювання питань стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства, ще й досі залишаються недостатньо розробленими практичні аспекти визначення типу конкурентної стратегії підприємства за умов невизначеності та мінливості зовнішнього середовища.

При цьому слід зазначити, що невизначеність проявляється через ступінь мінливості та складності бізнес-середовища, які зростають із підвищенням рівня динамічності, що визначається темпом і частотою змін [187]. Це актуалізує необхідність проведення наукових досліджень з питань визначення основних домінантів обґрунтування дієвих конкурентних стратегій, зокрема визначення їх типу, відповідно до особливостей функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі за умов сучасного бізнес-середовища.

Успішне функціонування і розвиток будь-якого суб'єкта господарювання в сучасній економіці вимагає відповідного підходу до формування його конкурентної стратегії. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі за сучасних умов здебільшого здійснюється не тільки і не стільки під впливом внутрішньої керуючої системи, але більшою мірою під впливом зовнішнього середовища, яке за умов підвищеної невизначеності більш доцільно назвати турбосередовищем [14]. Дане середовище перетворює лінійний процес у турбулентний, що протікає з безліччю імовірнісних траєкторій розвитку.

Турбулентність зовнішнього середовища характеризує зміни в зовнішньому середовищі, які відбуваються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності [211]. Фактично проблема турбулентності зовнішнього середовища обумовлена фізичною неспроможністю керівництва і менеджерів торговельного підприємства передбачити і прорахувати ланцюжки взаємозв'язків усіх змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, а також оцінити результати їхнього впливу на підприємство.

До основних ознак турбулентності зовнішнього середовища, які впливають на формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі, слід віднести [195]:

1) прискорення матеріальних, фінансових, інформаційних і логістичних потоків. Швидкість зазначених потоків особливо наочно проявляється в сучасних умовах функціонування підприємств роздрібною торгівлі, коли порушується умови виконання договірних угод (контрактів), руху та оформлення документообігу, постачання товарів та їхньої реалізації;

2) інтенсивність руху елементів економічної системи, що проявляється в постійному перегляді умов угод, відхиленні торгово-технологічних і фінансово-економічних процесів від заданих параметрів, гостра нестача (або надлишок) товарних ресурсів;

3) тиск зовнішнього інституційного середовища, особливо податкових органів, у частині порядку обчислення та своєчасної сплати податків і зборів у державну бюджетну систему, а також жорсткість політичних, юридичних, екологічних, соціальних та інших обмежень;

4) концентрація управлінських впливів для виділення нестандартних явищ і процесів, які раніше не надавали істотного впливу на діяльність підприємств роздрібною торгівлі.

При цьому, чим вищою є турбулентність зовнішнього середовища, тим агресивнішою має бути поведінка торговельного підприємства [22]. Проте, як свідчить досвід практичної діяльності, деякі підприємства роздрібною торгівлі повністю використовують надані їм можливості, а інші реагують на зовнішній вплив із значним

запізненням. Саме від конкурентного потенціалу (його наявності, рівня реалізації, ефективності управління ним) залежить якість пристосування та швидкість адаптації підприємства роздрібною торгівлі до змін зовнішнього середовища та, враховуючи його турбулентність, спроможність до своєчасної реконфігурації наявного конкурентного потенціалу для досягнення намічених цільових орієнтирів [14].

Будь-яка стратегія бізнесу, щоб бути успішною, повинна спиратися на свій конкурентний потенціал, завдяки якому підприємство забезпечує певні конкурентні переваги. Як свідчить практика діяльності підприємств роздрібною торгівлі, процес вибору найбільш ефективної конкурентної стратегії визначається його можливостями (рис. 3.1). Це дозволяє заздалегідь ідентифікувати можливі сценарії стратегічного розвитку торговельного підприємства вже на ранньому етапі, і, відібрати з них ті, реалізація яких є найбільш вірогідною. Крім того, при реалізації стратегії торговельного підприємства одночасно з діями, що спрямовані на поліпшення конкурентної позиції, зміцнюється його конкурентний потенціал.

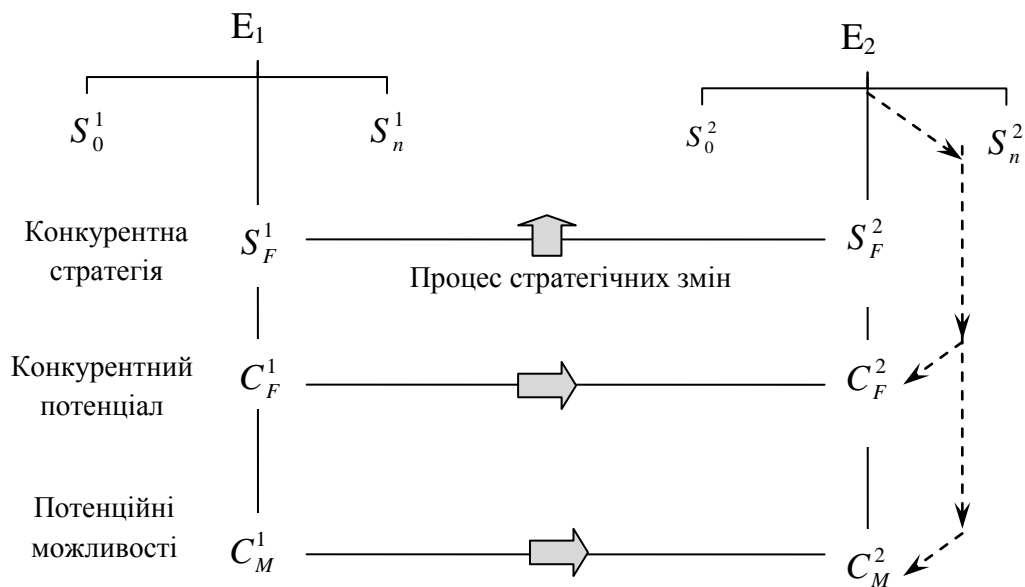


Рис. 3.1 – Можливі сценарії конкурентної стратегії підприємства роздрібною торгівлі за різних станів турбулентності зовнішнього середовища [153; 181; 211]

За умов нестабільності зовнішнього середовища та підвищення рівня його турбулентності  $E_1$  можливий ряд альтернативних стратегій, які забезпечують конкурентний успіх підприємства роздрібною торгівлі: від  $S_0^1$  до  $S_n^1$ .

Припустимо, що для торговельного підприємства стратегія  $S_F^1$  найкраще відповідає його цілям. Але успіх підприємства роздрібною торгівлі в зовнішньому середовищі буде залежати від його внутрішньо організаційних можливостей. Існують дві взаємодоповнюючі групи таких можливостей: функціональні (маркетингові, логістичні, комунікативні, підприємницькі, тощо) та загально управлінські.

Це означає, що за умови збереження рівня турбулентності зовнішнього середовища на рівні  $E_1$ , успішна реалізація стратегії буде визначатися конкурентним потенціалом торговельного підприємства  $C_F^1$  і можливостями його протистояння змінам зовнішнього середовища –  $C_M^1$ .

Якщо результати аналізу параметрів нестабільності показують, що надалі рівень турбулентності зовнішнього середовища буде мати негативну тенденцію до підвищення до точки  $E_2$ , то найбільш вигідна для торговельного підприємства конкурентна стратегія буде розташована між точками  $S_o^1$  і  $S_n^2$ . У результаті підприємство роздрібною торгівлі повинно буде не тільки змінити поточну стратегію на стратегію  $S_F^2$ , але і враховувати фактичний стан свого конкурентного потенціалу  $C_F^2$  та наявні можливості подальшого розвитку  $C_M^2$ .

Таким чином, рівень турбулентності зовнішнього середовища та потенційні можливості підприємства є ключовими параметрами, які визначають вибір конкурентної стратегії торговельного підприємства на перспективу.

Відомий фахівець у галузі стратегічного управління І. Ансофф [6] створив модель зовнішнього середовища, для якого характерні п'ять рівнів турбулентності – від самого слабкого і легко



прогнозованого до найбільш мінливого і непередбачуваного. На думку вченого, для кожного з цих рівнів може бути розроблена модель передбачуваної турбулентності для окреслення основних можливих траєкторій стратегічної поведінки підприємства.

Дана модель заснована на трьох змінних:

- рівні турбулентності зовнішнього середовища (оточення) підприємства,
- ступені агресивності стратегічної поведінки підприємства в зовнішньому середовищі,
- реактивності керівництва підприємства (тобто його здатності швидко реагувати на зовнішні зміни).

Згідно зазначеної стратегічної парадигми, діяльність підприємства оптимізується, коли підприємство забезпечує відповідність агресивності та реактивності підприємства турбулентності зовнішнього середовища.

Рівень турбулентності, відповідно точці зору І. Ансоффа, визначається комбінацією наступних факторів [6]:

- непостійність ринкового середовища;
- швидкість змін;
- інтенсивність конкуренції;
- внутрішні можливості підприємства;
- конкурентні переваги;
- рівень тиску з боку уряду і окремих впливових груп.

Чим вищою є турбулентність середовища, тим більш агресивною має бути поведінка підприємства. Але, як свідчить досвід, підприємства роздрібної торгівлі різним чином використовують свої можливості: так, одні господарські суб'єкти мають високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, а інші реагують на зовнішній вплив із запізненням.

Враховуючи це, вважаємо, що основними домінантами визначення конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі є наступні:

- 1) фактичний рівень конкурентного потенціалу торговельного підприємства (*SKP*);

- 2) стратегічна конкурентоспроможність підприємства ( $SK$ );
- 3) рівень турбулентності зовнішнього середовища ( $ST$ );
- 4) ступінь агресивності стратегічної поведінки торговельного підприємства в зовнішньому середовищі ( $SA$ );
- 5) індекс комунікабельності ( $SZ$ ), що характеризує здатність керівництва підприємства роздрібної торгівлі забезпечувати опір змінам турбосередовища.

У контексті всього вищесказаного, для того, щоб торговельне підприємство мало можливості збалансувати свої стратегічні та операційні можливості при визначенні конкурентної стратегії, воно повинно враховувати наявний конкурентний потенціал і можливості протистояти опору змінам зовнішнього середовища з метою досягнення бажаних результатів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Критерії можливих значень  
домінантів для визначення конкурентної стратегії  
підприємства роздрібної торгівлі

Показники	Можливі значення		
Рівень конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі ( $SKP$ )	$SKP_1$	$SKP_2$	$SKP_3$
	високий	середній	низький
Стратегічна конкурентоспроможність торговельного підприємства ( $SK$ )	$SK_1$	$SK_2$	$SK_3$
	висока	середня	низька
Рівень мінливості зовнішнього середовища ( $ST$ )	$ST_1$	$ST_2$	$ST_3$
	високий	середній	низький
Ступінь агресивності стратегічної поведінки торговельного підприємства в зовнішньому середовищі ( $SA$ )	$SA_1$	$SA_2$	$SA_3$
	агресивна	консерва-тивна	помірна
Індекс комунікабельності ( $SZ$ )	$SZ_1$	$SZ_2$	$SZ_3$
	компетент-нісний	професійний	початковий

У сучасній економічній літературі [1; 63; 76; 87; 130–132; 154; 185; 187; 194; 205] для вибору типу конкурентної стратегії переважно пропонується застосовувати матричний підхід, який дозволяє відобразити різні поєднання аналізованих факторів. Однак, у науковій літературі описуються здебільшого двох факторні матриці,

які не дозволяють у повній мірі охопити всі різноманіття домінантів визначення конкурентної стратегії підприємства роздрібною торгівлі.

Враховуючи це, при виборі конкурентної стратегії підприємства роздрібною торгівлі, зважаючи на необхідність враховувати визначені домінанти, вважаємо за доцільне розглядати паттерн стратегії. При цьому, слід зазначити, що «паттерн» – це стійка характеристика [109, с. 314].

Паттерн конкурентної стратегії обумовлює її вибір на основі поточного рівня системи домінантів її визначення  $\{SKP \cup SK \cup ST \cup SA \cup SZ\}$ .

Сукупність паттернів конкурентної стратегії підприємства залежно від його ролі на цільовому ринку за Ф. Котлером – «лідера», «претендента на лідерство», «послідовника» і «нішевіка» [109], а також трафік конкурентного ланцюжка, який вказує напрямок руху від позиції «нішевіка» до позиції «лідера», формують матрицю паттернів конкурентної стратегії підприємства роздрібною торгівлі, яка схематично представлена на рис. 3.2.

Розглянуті стратегії за Ф. Котлером дають чітке розуміння того, що процес утримування конкурентних переваг також важливий для підприємств торгівлі, як і процес їхнього придбання, що виражається у виборі певної стратегії [40]. Кожній з них приписується особливий стиль поведінки на ринку залежно від частки, що належить підприємству на ринку [108].

Відповідно, ґрунтуючись на даних табл. 3.1 і рис. 3.2, паттерн конкурентної стратегії лідера включає наступний набір стійких характеристик: високий рівень конкурентного потенціалу торговельного підприємства, висока стратегічна конкурентоспроможність підприємства, високий або середній рівень турбулентності зовнішнього середовища, агресивна або консервативна стратегічна поведінка торговельного підприємства в зовнішньому середовищі, компетентнісний або професійний рівень індексу комунікабельності.

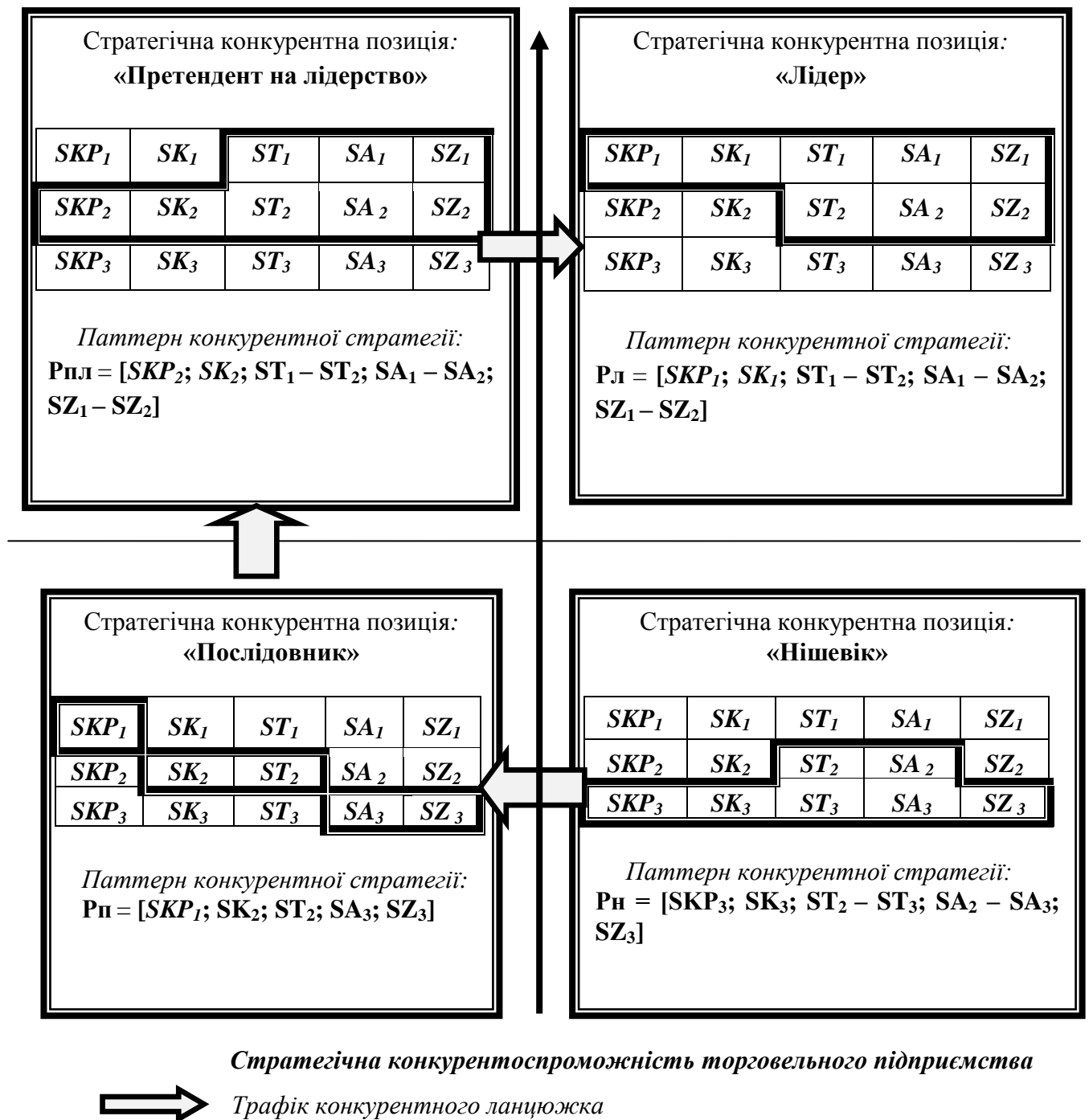


Рис. 3.2 – Матриця паттернів конкурентної стратегії підприємства торгівлі

Паттерн конкурентної стратегії претендента на лідерство охоплює такий набір характеристик: середній рівень конкурентного потенціалу підприємства, середня стратегічна конкурентоспроможність підприємства, високий або середній рівень турбулентності зовнішнього середовища, агресивна або

консервативна стратегічна поведінка торговельного підприємства в зовнішньому середовищі, компетентнісний або професійний рівень індексу комунікабельності.

Паттерн конкурентної стратегії послідовника включає наступний набір стійких характеристик: високий рівень конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі, середня стратегічна конкурентоспроможність підприємства, середній рівень турбулентності зовнішнього середовища, помірна ступінь агресивності стратегічної поведінки торговельного підприємства в зовнішньому середовищі, початковий рівень індексу комунікабельності підприємства.

Відповідно, паттерн конкурентної стратегії «нішевіка» охоплює такий набір характеристик: низький рівень конкурентного потенціалу торговельного підприємства, низька стратегічна конкурентоспроможність підприємства роздрібною торгівлі, середній або низький рівень турбулентності зовнішнього середовища, консервативна або помірна ступінь агресивності стратегічної поведінки торговельного підприємства в зовнішньому середовищі, початковий рівень індексу комунікабельності господарського суб'єкта.

Таким чином, розроблений підхід до визначення типів конкурентних стратегій підприємства роздрібною торгівлі, на відміну від існуючих (відповідно до яких акцентується увага здебільшого на двох або трьох найбільш значущих домінантах), створює можливість комплексного врахування ключових домінантів, які, з нашої точки зору, є визначальними при просуванні підприємства торгівлі відповідно трафіка конкурентного ланцюжка (від позиції «нішевіка» до «лідера»).

Запропонований підхід до визначення типу конкурентної стратегії торговельного підприємства створює можливість поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, як основи побудови матриці конкурентних стратегій, враховує принцип ієрархічності, який передбачає подальшу деталізацію факторів та їхніх характеристик, а

також передбачає можливість врахування варіативності конкурентних стратегій підприємства роздрібної торгівлі.

Зважаючи на сформульовану мету даного дослідження і той факт, що об'єктом дослідження є процес управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі, тому в роботі ми не ставили собі завдання здійснити оцінку стратегічної конкурентоспроможності підприємств галузі, рівня турбулентності зовнішнього середовища, міри агресивності стратегічної поведінки підприємств торгівлі в зовнішньому середовищі та індексу їх комунікабельності. Дослідження перелічених показників і здійснення оцінки їх рівня виходить за межі даного дослідження і буде здійснено в подальшому.

При цьому, ґрунтуючись на меті даного дослідження, одним із завдань роботи є проведення оцінки конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі і визначення його рівня, що здійснено на основі використання методу балів за восьма роздрібними продовольчими торговельними мережами, що функціонують у місті Харків (див. параграф 2.3 даної роботи).

Так, згідно описаної в попередньому параграфі методики, останнім етапом визначення інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі є оцінка рівня реалізації їх конкурентного потенціалу, що передбачає віднесення підприємств до однієї з груп, що відповідають високому, середньому і низькому рівню їх конкурентного потенціалу.

Відповідно, за даними розрахованих інтегральних показників конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі (див. табл. 2.24) за формулою 2.6 нами було визначено крок інтегрального показника і діапазони його значень, згідно яких здійснено позиціонування підприємств за отриманими значеннями рівня їх конкурентного потенціалу (див. рис. 2.3). Базуючись на цьому, в табл. 3.2 представлені результати оцінки рівня конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр. у вигляді присвоєння кожному з них певного

рівня конкурентного потенціалу: високого ( $SKP_1$ ), середнього ( $SKP_2$ ) або низького ( $SKP_3$ ).

Таблиця 3.2 – Результати оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі за 2011-2013 рр.

Підприємства	Рівень конкурентного потенціалу ( $SKP$ )		
	2011 рік	2012 рік	2013 рік
ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»	Середній ( $SKP_2$ )	Низький ( $SKP_3$ )	Середній ( $SKP_2$ )
ТОВ «ФОРА»	Низький ( $SKP_3$ )	Низький ( $SKP_3$ )	Низький ( $SKP_3$ )
ТОВ «Таврія-В»	Середній ( $SKP_2$ )	Середній ( $SKP_2$ )	Високий ( $SKP_1$ )
ТОВ «Край-2»	Низький ( $SKP_3$ )	Низький ( $SKP_3$ )	Низький ( $SKP_3$ )
ТОВ «Сучасний модерн»	Високий ( $SKP_1$ )	Середній ( $SKP_2$ )	Високий ( $SKP_1$ )
ТОВ «Восторг»	Середній ( $SKP_2$ )	Високий ( $SKP_1$ )	Середній ( $SKP_2$ )
ТОВ «Еко»	Низький ( $SKP_3$ )	Низький ( $SKP_3$ )	Низький ( $SKP_3$ )
ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»	Низький ( $SKP_3$ )	Низький ( $SKP_3$ )	Низький ( $SKP_3$ )

Так, на кінець досліджуваного періоду до групи підприємств роздрібно́ї торгівлі, що володіють високим рівнем конкурентного потенціалу, відносяться ТОВ «Сучасний модерн» і ТОВ «Таврія-В». Середній рівень конкурентного потенціалу мають торговельні підприємства ТОВ «Восторг» і ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД». Відповідно, всі інші досліджувані підприємства роздрібно́ї торгівлі мають низький рівень конкурентного потенціалу (ТОВ «ФОРА», ТОВ «Еко», ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна» і ТОВ «Край-2»). Всі підприємства перелічені в порядку спадання значення інтегрального показника їх конкурентного потенціалу.

Згідно запропонованого нами підходу до визначення типу конкурентної стратегії торговельного підприємства, фактичний рівень конкурентного потенціалу підприємства роздрібно́ї торгівлі ( $SKP$ ) є однією з основних домінантів визначення його конкурентної стратегії (табл. 3.1, рис. 3.2).

Ґрунтуючись на сформульованому підході до визначення типу конкурентної стратегії та отриманих результатах оцінки рівня конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібно́ї

торгівлі (табл. 3.2), можна припустити, що найбільш вірогідною конкурентною стратегією для них будуть наступні.

1. Для ТОВ «Сучасний модерн» (мережа «Рост») і ТОВ «Таврія-В», що володіють високим рівнем конкурентного потенціалу, доцільно обрати конкурентну стратегію лідера ринку.

Перелічені підприємства роздрібної торгівлі займають домінуючу або одну з провідних позицій на цільовому ринку. Ці стратегії можуть бути наступними:

- розширення ринку: полягає в пошуку нових споживачів, покупців, клієнтів підприємства торгівлі, збільшення частоти купівлі і споживання товарів;

- захист ринкової частки: ґрунтується на захисті своїх позицій на ринку і протидії основним конкурентам;

- розширення частки своєї присутності на ринку: мета стратегії полягає в збільшенні частки ринку за рахунок максимального використання ефекту досвіду.

2. Для ТОВ «Восторг» і ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», що мають середній рівень конкурентного потенціалу, слід обрати конкурентну стратегію претендента на лідерство.

Основна мета цієї агресивної стратегії – посісти місце лідера. Для втілення даної стратегії підприємству необхідно застосувати наступні конкурентні дії:

- стратегія цінових знижок;

- стратегія здешевлення товарів і послуг, зокрема торговельного обслуговування (в тому числі, можливо, зі зниженням їхньої якості);

- стратегія престижних товарів (високоякісні товари і послуги за вищою ціною);

- стратегія розширення асортименту товарів і послуг;

- стратегія інновацій (вихід на ринок з новими товарами і послугами, або новими модифікаціями);

- стратегія підвищення рівня торговельного обслуговування;

- стратегія інновацій у розподілі (створення нових каналів розподілу товарів);

- стратегія зниження витрат обігу;



- інтенсивна реклама.

3. Для ТОВ «ФОРА», ТОВ «Еко», ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна» і ТОВ «Край-2», що мають низький рівень конкурентного потенціалу, доцільно обрати конкурентну стратегію «нішевіка».

Специфікою даних стратегій є орієнтація на один або декілька сегментів ринку. Але ця орієнтація супроводжується певними умовами:

- сегмент ринку повинен мати достатній потенціал прибутку;
- мати перспективи зростання;
- торговельне підприємство повинно володіти на цьому сегменті ринку високою конкурентоспроможністю;
- сегмент повинен відповідати спеціалізації підприємства.

Щодо стратегії послідовника, то слід зазначити, що до даної стратегії прибігають переважно підприємства роздрібної торгівлі, що мають невелику частку ринку (це здебільшого середні та малі підприємства галузі), які адаптують свою діяльність услід і за прикладом підприємств-лідерів ринку (щодо політики ціноутворення, асортиментної та (або) збутової політик, маркетингової політики і т. ін.). Подібні підприємства застосовують такі стратегії як сегментація ринку, використання НДДКР, використання переваг малих підприємств та ін. Оскільки об'єктами нашого дослідження є великі роздрібні торговельні мережі, то стратегію послідовника ми не рекомендуємо обирати ні одному з обстежених торговельних підприємств.

Узагальнення результатів дослідження стійких характеристик, що становлять паттерн конкурентної стратегії підприємств роздрібної торгівлі, дозволяє визначати позицію торговельного підприємства і рекомендувати кожній стратегічній конкурентній позиції відповідний «каскад» конкурентних стратегій.

Для кожної стратегічної конкурентної позиції необхідний свій «каскад» конкурентних стратегій.

Каскад конкурентних стратегій підприємства передбачає набір стратегій, що включає на першому рівні, – стратегії відриву, на

другому – стратегії проникнення на ринок, на третьому – стратегії присутності на ринку [40].

М. Портер визначає, що тип обраної конкурентної стратегії підприємства залежить від положення (позиції) підприємства на ринку, а також від характеру його дій. Можлива стратегія щодо досягнення і збереження конкурентної переваги підприємства на ринку представлена в табл. 3.3 [109, с. 247].

Таблиця 3.3 – Залежність типу конкурентної стратегії торговельного підприємства від його положення на ринку [109]

Позиція на ринку	Попереджувальна стратегія	Реагуюча стратегія
Лідери ринку	Захоплення	Перехоплення
	Захист	Блокування
Переслідувачі лідерів ринку	Атака	Проходження
	Прорив по курсу	Оточення
Підприємства, що уникають прямої конкуренції	Зосередження сили на ділянці	Збереження позиції
		Обхід

Отже, при формуванні конкурентної стратегії підприємства роздрібною торгівлі необхідно чітко усвідомлювати, що її розробка в колишньому вигляді неможлива й економічно недоцільна, потрібна чітка організація комплексу заходів щодо обґрунтування і розробки конкурентної стратегії підприємства.

У цілому ж, вирішення проблеми розвитку конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі неможливе без удосконалення існуючих механізмів управління діяльністю господарських суб'єктів галузі, невід'ємною складовою якого є розробка методичного інструментарію формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу торговельних підприємств.

### **3.2. Методичний інструментарій управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі**

У наш час в теорії управління існує множина різноманітних концепцій, предметом яких є безліч економічних явищ і процесів, що пов'язані з функціонуванням підприємств (організацій), і спрямовані на їх удосконалення на основі розробки стратегії розвитку [1; 6; 34–35; 50; 55; 87; 119; 130–132; 143; 150; 153–154; 185; 189; 202; 205 та ін.]. Слід зазначити, що розробка всіх концепцій супроводжується теоретичним обґрунтуванням. Однак, далеко не всі з них прийнятні для практичного використання в діяльності підприємств, оскільки їх розробники доволі часто обмежуються лише формулюванням проблеми і викладенням її основних сутнісних положень. У зв'язку з цим, не всі існуючі розробки, що стосуються управління конкурентним потенціалом підприємства та зорієнтовані на обґрунтування стратегічних перспектив його розвитку, мають прикладний інструментарій реалізації.

На нашу думку, вирішення проблеми розробки методичного інструментарію управління конкурентним потенціалом торговельного підприємства, зорієнтованого на довгостроковий розвиток конкурентного потенціалу, доцільно розпочати з формулювання мети розвитку конкурентного потенціалу. Так, ми вважаємо, що в загальній формі метою розвитку конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі є забезпечення підвищення конкурентостійкості господарського суб'єкта в конкурентному середовищі цільового споживчого ринку. Реалізувати дану мету, на нашу думку, можливо шляхом розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі.

Все це, у свою чергу, викликає необхідність обґрунтування методичного інструментарію управління конкурентним потенціалом підприємства роздрібною торгівлі, що передбачає формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі.

У табл. 3.4 надано порівняльну характеристику поведінки підприємств роздрібно́ї торгівлі, що прагнуть до підвищення рівня свого конкурентного потенціалу та ігнорують цей процес. З наведеної інформації чітко простежується, що підприємства роздрібно́ї торгівлі, які орієнтовані на розвиток власного конкурентного потенціалу, націлені на зміцнення і підвищення конкурентостійкості господарських суб'єктів у ринковому конкурентному середовищі. Відповідно, підприємства галузі, які в своїй діяльності не прагнуть до розвитку власного конкурентного потенціалу, здебільшого орієнтовані лише на отримання тимчасової короткострокової вигоди.

Як відзначалося нами раніше, виявленню проблемних аспектів конкурентостійкості підприємств роздрібно́ї торгівлі повинна передувати попередня оцінка потенційних можливостей кожного з них. Разом із тим, за сучасних умов необхідний індивідуальний підхід до окремо взятого роздрібно́го торговельного підприємства і до кожної ситуації, що конкретно склалася на споживчому ринку в певний момент часу. При цьому, підприємства роздрібно́ї торгівлі повинні постійно підвищувати операційну ефективність свого господарського механізму за всіма напрямками діяльності й задіяти в цьому процесі технології, ресурси і людей так, щоб вигідно відрізнитися від своїх основних конкурентів [162].

Оцінка потенційних можливостей підприємства також необхідна для правильного обрання конкурентної стратегії, оскільки дозволяє в кількісній формі аналізувати окремі його складові, формулювати висновки про стан і поведінку в ринковому середовищі, виявляти резерви, ухвалювати адекватні рішення і тим самим підвищувати ефективність управління в конкретних економічних умовах.

Маючи в розпорядженні інформацію про рівень реалізації власного конкурентного потенціалу в розрізі його окремих складових, підприємства роздрібно́ї торгівлі отримують реальну можливість визначити свої переваги і «вузькі місця», обрати правильну тактику поведінки на ринку, сформулювати стратегію розвитку, що адекватна реаліям ринкових процесів.

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика поведінки підприємства роздрібною торгівлі залежно від його орієнтації на розвиток конкурентного потенціалу

Сфера прояву	Характерні риси підприємства роздрібною торгівлі	
	орієнтованого на розвиток конкурентного потенціалу	не орієнтованого на розвиток конкурентного потенціалу
Реакція на зміни	Гнучка, адаптивна	Пасивна, реактивна
Цільові орієнтири	Найповніше задоволення потреб покупців, довгостроковий розвиток	Отримання прибутку, тимчасової вигоди
Організаційна структура	Координація управління	Вертикаль управління
Використання торгових площ	Високий рівень	Низький рівень
Якість товарів і обслуговування	Орієнтир на постійне вдосконалення	Орієнтир на досягнення стандартів
Цінова політика	Зниження питомих витрат, цінова сегментація	Орієнтація на ринкові ціни, виходячи з собівартості реалізації
Рівень питомих витрат	Низький	Високий
Стиль керівництва	Координаційний, демократичний	Авторитарний
Планування	Стратегічне, розробка прогнозів	Поточне, короткострокове
Технічний рівень	Згідно сучасним світовим стандартам	Висока ступінь зносу основних засобів
Технології	Інновації, удосконалення технологій	Традиційні технології
Кадри	Стабільність кадрового складу, залучення кваліфікованих фахівців	Висока плинність кадрів
Інформаційне забезпечення	Сучасні інформаційні технології (інформаційна система)	Невпорядковане надходження інформації з різних джерел
Корпоративна культура	Висока, формування бренду	Невисока
Рівень мотивації	Високий рівень оплати праці й соціальних гарантій персоналу	Низький рівень оплати праці, відсутність соціальних гарантій
Контроль	Систематичний моніторинг	Періодичний
Ділова репутація	Висока	Низька
Відносини з постачальниками	Стійкі, тривалі, взаємовигідні	Нестійкі, разові
Маркетингова політика	Активна	Пасивна
Фінансова стійкість	Висока	Низька

За сучасних умов конкурентні відносини стали зрілими лише після остаточного формування і домінування ринку споживачів, на якому для ефективного ведення конкурентного суперництва господарським суб'єктам необхідно мати певні переваги перед підприємствами-конкурентами [84].

Відмінною рисою сучасної глобальної економіки є взаємозалежність всіх учасників господарських процесів [99]. Це змушує керівників підприємств роздрібної торгівлі співвідносити свої дії з діями інших суб'єктів ринку, а також вдаватися до кооперації і співпраці. Співпраця може мати місце між підприємством роздрібної торгівлі і його постачальниками (або виробниками), клієнтами (покупцями, споживачами товарів і послуг), дистриб'юторами, фінансовими організаціями, конкурентами, державними структурами і громадськими організаціями.

Нині торгово-технологічний процес підприємства роздрібної торгівлі може бути внутрішньо замкненим або здійснюватися з використанням торгових площ і потужностей інших підприємств. Отже, підприємства роздрібної торгівлі можуть розвиватися за рахунок використання внутрішніх можливостей, тобто здійснювати єдиний торгово-операційний процес, що дозволяє скоротити трансакційні витрати. Такі підприємства є конкурентоспроможними за умов низької інтенсивності конкуренції на ринку, реалізації товарів масового попиту і слабкої залежності від постачальників ресурсів [33].

Основні позитивні ефекти, що очікуються торговельним підприємством за умови орієнтації на внутрішні можливості, пов'язані з підвищенням його конкурентостійкості на основі забезпечення гарантованих умов постачань товарів та їх реалізації, зниження витрат, у тому числі й трансакційних, зростання завантаження торгових площ, компенсації ризиків і підвищення технологічного рівня [67]. При цьому, негативні ефекти пов'язані з втратою гнучкості і зниженням ефективності управління громіздкими організаційно-торговими структурами. У зв'язку з цим виникає завдання визначення меж збільшення кількості бізнес-процесів, що

реалізуються в межах одного торговельного підприємства і забезпечують його конкурентостійкість.

За умов гіперконкуренції основною конкурентною перевагою підприємств роздрібної торгівлі є можливість реалізовувати товари і надавати торговельні послуги, що максимально відповідають запитам покупців. Часто поєднати всі необхідні ресурси і здійснити всі бізнес-процеси на конкурентоспроможному рівні окреме підприємство не в змозі, оскільки нові запити на споживчому ринку виникають набагато швидше, ніж процеси, що здійснюються на торговельному підприємстві. Все це зумовило виникнення аутсорсингових підприємств (від англ. *outsourcing* – використання зовнішніх ресурсів для здійснення діяльності, передача окремих бізнес-функцій або бізнес-процесів іншому підприємству) [165]. Іншими словами, аутсорсинг є передачею частини внутрішніх процесів підприємства роздрібної торгівлі сторонньому провайдеру послуг.

Аутсорсинг дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку. Функції та процеси, що виводяться за межі організаційно-торгової структури підприємства роздрібної торгівлі, доручаються професіоналам спеціалізованої організації, за рахунок чого скорочуються витрати на тимчасове залучення висококваліфікованого персоналу, зменшуються накладні витрати, що пов'язані з вартістю робочих місць, навчанням співробітників, інформаційною підтримкою тощо. Проблеми використання аутсорсингу пов'язані зі збільшенням частки трансакційних витрат, ускладненням координації діяльності внутрішніх підсистем торговельного підприємства і систем підприємств-підрядників, що надають аутсорсингові послуги, можливим просочуванням інформації, звільненням персоналу і посиленням залежності від постачальників [53].

Нині для забезпечення власної конкурентостійкості підприємства роздрібної торгівлі повинні орієнтуватися на забезпечення максимально комплексного задоволення потреб конкретного покупця (клієнта торговельного підприємства, споживача його товарів і послуг). У зв'язку з цим, вибір на користь розвитку конкурентного потенціалу на основі використання

внутрішніх можливостей або зовнішніх можливостей і ресурсів визначається співвідношенням додаткової вигоди споживача і зосередження бізнес-процесів у межах одного підприємства роздрібною торгівлі або доручення їх виконання стороннім організаціям.

Формування і розвиток конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі пов'язане з розробкою конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія повинна не лише задавати критерії диференціації товарів і послуг, але й визначати напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів і функцій [67]. Реалізація і розвиток конкурентного потенціалу здійснюється на основі функціональних стратегій, роль яких не зводиться лише до забезпечення підвищення продуктивності праці, ефективного використання наявних ресурсів і внутрішніх резервів підприємства. Функціональні стратегії є засобом реалізації конкурентної стратегії, тобто повинні сприяти узгодженню конкурентного потенціалу торговельного підприємства з потенціалами ринків постачання і збуту товарів. Отже, разом із забезпеченням внутрішньої економічної ефективності, вони повинні фокусувати увагу на збільшенні корисності товарів, що реалізуються, і послуг для покупця. Таким чином, вивчення ринкового потенціалу, який визначає зовнішні можливості підприємства роздрібною торгівлі щодо реалізації товарів і надання послуг, дозволяє виявити основні напрями його розвитку і, в свою чергу, напрями розвитку його конкурентного потенціалу.

У межах торговельного підприємства, що зорієнтоване на зовнішні можливості та ресурси, функціональні стратегії реалізують підрядні організації, отже, їх стратегічна діяльність має бути підпорядкована меті ефективної реалізації конкурентної стратегії підприємства, що є координатором мережі. На підприємствах торгівлі, що зорієнтовані на внутрішні можливості, координація функціональних стратегій здійснюється на рівні окремих бізнес-одиниць.

«Можливість» – це засіб, обставина, що необхідна для здійснення будь-чого [8]. Під можливістю торговельного



підприємства можна розуміти обставини, засоби, які можна використати для його розвитку (наприклад, підвищення прибутковості або рівня керованості тощо). Виділяються дві групи можливостей. З одного боку, це зовнішні можливості, які лежать за межами торговельного підприємства, з іншого боку, – це внутрішні можливості підприємства.

До внутрішніх відносяться існуючі всередині торговельного підприємства можливості, які безпосередньо залежать від нього й обмежені самим підприємством, принаймні до тих пір, доки підприємство залишається незмінним. Як тільки торговельне підприємство змінюється, змінюються його внутрішні можливості й обмеження на ці можливості.

До внутрішніх можливостей підприємства роздрібної торгівлі відносяться його ресурси, можливості та здібності щодо їх використання, а також можливості відтворення ресурсів і створення резервів. Можливості щодо використання і відтворення ресурсів залежать від розвитку підприємницької, комерційної та маркетингової діяльності торговельного підприємства.

Джерелом внутрішніх можливостей є весь комплексний процес функціонування підприємства роздрібної торгівлі, його структура, формат, масштаби діяльності, потенційні й наявні ресурси, здатність реагування на зміну ринкової кон'юнктури, місія, стратегія поведінки і т. ін.

Оскільки внутрішні можливості торговельного підприємства залежать від нього самого, то природно, що вони носять обмежений характер. Перелік обмежень є досить значним, проте, їх класифікують наступним чином [8]: обмеження, що пов'язані з фінансами; обмеження, що пов'язані з персоналом; обмеження, що пов'язані з інформацією; обмеження, що пов'язані з закупівлею; обмеження, що пов'язані з продажами.

До зовнішніх відносяться існуючі й потенційні можливості, які не залежать від підприємства, і знаходяться в його нинішній і передбачуваній сфері інтересів.

Поява й існування цих можливостей не залежать від підприємства і можуть бути лише використані ним для досягнення конкурентних переваг, отримання прибутку та ін., відповідно до цілей власників. Джерелами таких можливостей для підприємства роздрібною торгівлі можуть бути: науково-технічний прогрес, зміна купівельних (споживчих) переваг, законодавство, економічна ситуація в регіоні, державна політика, світові політичні тенденції і т. ін. Зовнішні можливості можуть бути також сформовані підприємством-конкурентом.

Зовнішні можливості виникають і існують незалежно від торговельного підприємства. У цьому сенсі вони є суб'єктивними. Зовнішні можливості існують завжди і в однаковій мірі є доступними існуючим і потенційним конкурентам підприємства роздрібною торгівлі [185].

Зовнішні і внутрішні конкурентні можливості підприємства взаємозв'язані. Використання будь-якої внутрішньої можливості всередині торговельного підприємства завжди відбивається на його зовнішніх можливостях.

Виходячи з цього можна зробити висновок, що конкурентний потенціал підприємства роздрібною торгівлі визначається його внутрішніми можливостями щодо посилення своєї конкурентної позиції, а також зовнішніми факторами, які можуть як сприяти, так і перешкоджати підприємству в реалізації стратегії.

Використовуючи такі критерії, як зовнішні та внутрішні можливості торговельного підприємства, визначимо позицію господарюючого суб'єкта щодо розвитку його конкурентного потенціалу (рис. 3.3).

Таким чином, маючи широкі внутрішні можливості, які безпосередньо впливають на конкурентний потенціал, підприємство за умов сприятливого зовнішнього середовища займатиме сильну ринкову позицію. У разі, якщо зовнішні можливості обмежені, підприємству слід зміцнювати свою конкурентну позицію за рахунок розвитку відповідних потенціалів і використання внутрішніх ресурсів

і резервів. У даному випадку стратегія розвитку конкурентного потенціалу полягатиме у використанні внутрішніх ресурсів і резервів.

Маючи обмежені внутрішні можливості, торговельне підприємство здатне розвиватися тільки завдяки сприятливим зовнішнім умовам. У разі відсутності широких зовнішніх можливостей підприємство роздрібної торгівлі виявиться в ролі аутсайдера і займатиме слабку ринкову позицію.

Процес управління конкурентним потенціалом підприємства роздрібної торгівлі складається з множини послідовних етапів, що схематично представлені на рис. 3.4. Зупинимося на їхньому розгляді більш докладно.

Зовнішні можливості	широкі	<i>Сильна позиція</i>	<i>Розвиток за рахунок сприятливих зовнішніх умов</i>
	обмежені	<i>Використання внутрішніх ресурсів</i>	<i>Слабка позиція</i>
		широкі	обмежені
			Внутрішні можливості

Рис. 3.3 – Стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства [104]

Зовнішнє середовище підприємства роздрібної торгівлі досліджується з метою виявлення обставин і тенденцій, які можуть вплинути на його здатність щодо виконання своїх функцій. Для бізнесу зовнішнім середовищем є ринок, державне регулювання і поведінка конкурентів. Типові сфери аналізу зовнішнього середовища охоплюють економічний, демографічний і

соціокультурний аспекти, а також політико-інституціональну і технологічну сфери. Вже на цій стадії дослідження повинно мати стратегічний характер, необхідно визначити загрози і можливості, що стосуються основного напрямку діяльності та розвитку торговельного підприємства.

Зафіксувавши стан зовнішнього середовища як контекст розвитку, торговельне підприємство в подальшому враховує внутрішні ресурси, можливості та обмеження (сильні й слабкі сторони). Ключовим на цій стадії є співвідношення внутрішніх ресурсів підприємства із його зовнішніми загрозами і можливостями. Сильні сторони підприємства роздрібної торгівлі необхідно ще більше посилити, а слабкі сторони повинні бути виправлені. Торговельному підприємству також необхідно враховувати свої внутрішні юридичні, професійні, творчі та підприємницькі ресурси. Зміни можуть вимагатися при підготовці кадрів, в структурі організації й розробці програм, а також у багатьох інших аспектах діяльності торговельного підприємства. Перша і друга стадії є підготовчими, вони дозволяють визначити умови, що необхідні для розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі.

Наступний етап передбачає проведення оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства, яка охоплює аналіз основних складових конкурентного потенціалу (техніко-технологічної, комерційної, маркетингової, клієнтської та підприємницької компонентів) і визначення на їх основі комплексної (інтегральної) оцінки конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі з урахуванням міри вагомості кожної складової [52].

На основі розрахунку системи показників здійснюється кількісна оцінка кожної з виділених структурних компонентів конкурентного потенціалу торговельного підприємства, за якою проводиться порівняльний аналіз за кожною складовою конкурентного потенціалу за всією сукупністю обстежених підприємств торгівлі і досліджується динаміка компонентів

конкурентного потенціалу торговельного підприємства за роками. Слід зазначити, що в параграфі 2.3 даної роботи нами розроблена система показників оцінки складових конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі, яка апробована на прикладі восьми підприємств роздрібної продовольчої торгівлі мережевого типу, що функціонують в місті Харків.

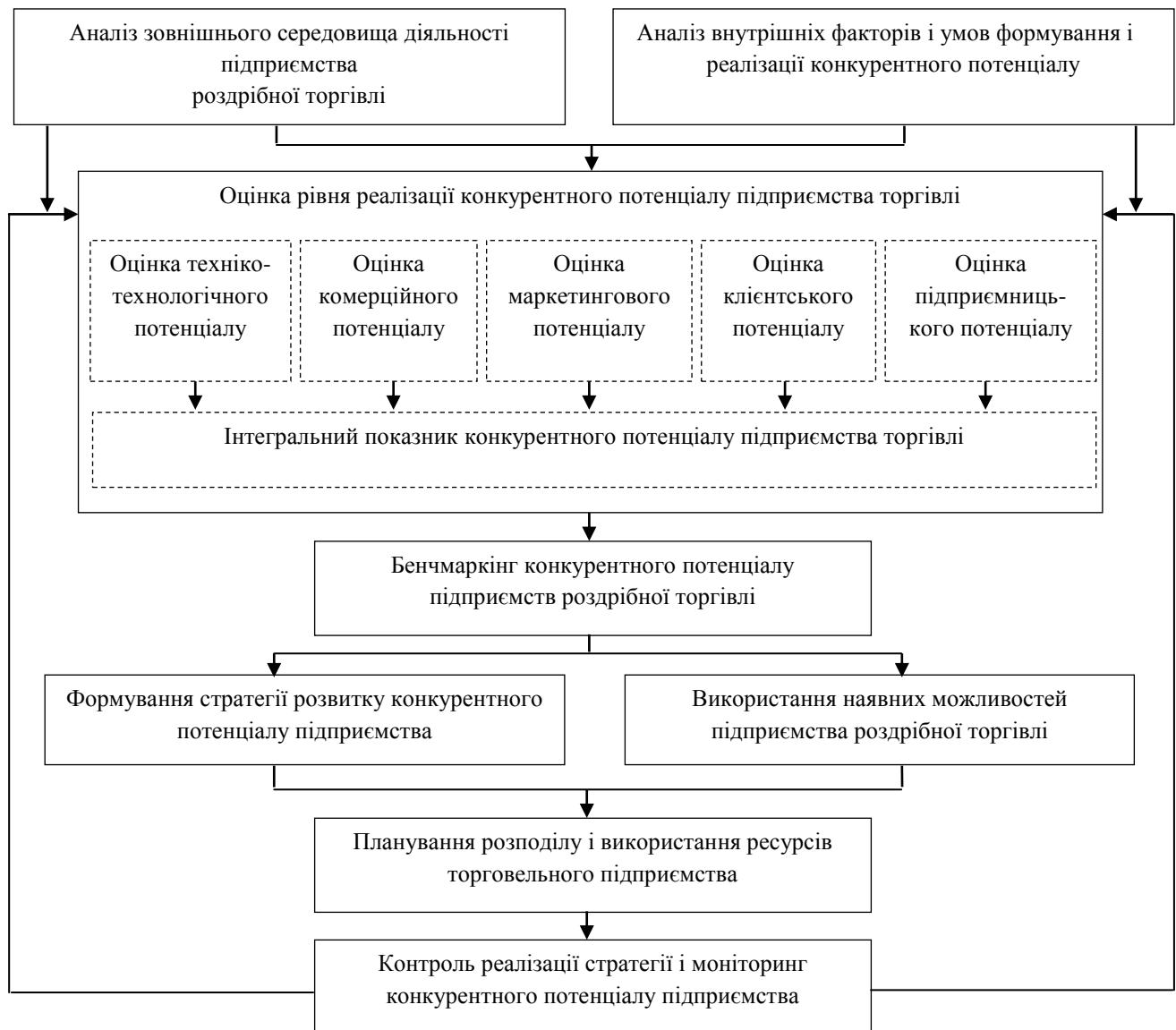


Рис. 3.4 – Структурно-логічна схема управління конкурентним потенціалом підприємства роздрібної торгівлі

За результатами розрахунку окремих показників, що характеризують кожну із складових конкурентного потенціалу

підприємств роздрібно́ї торгівлі визначається загальний комплексний (інтегральний) показник конкурентного потенціалу підприємств, за значеннями якого здійснюється ранжирування досліджуваних торговельних підприємств. Дана процедура здійснена нами в параграфі 2.3 роботи.

Бенчмаркінг конкурентного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі охоплює вивчення конкурентного потенціалу безпосередньо конкурентів та інших учасників ринку, а також порівняння отриманих результатів оцінки конкурентного потенціалу конкретного підприємства роздрібно́ї торгівлі з його конкурентами [92]. Об'єктами порівняння виступають показники підприємств-конкурентів і кращих (еталонних) підприємств. У випадку, якщо значення оцінки конкурентного потенціалу торговельного підприємства відповідає еталонному значенню або перевищує його, то у даного господарського суб'єкта відсутня необхідність у додатковому розвитку свого конкурентного потенціалу, а першочерговим завданням є реалізація і максимально повне використання існуючих можливостей. За умови, коли оцінка конкурентного потенціалу підприємства виявляється нижчою за значення еталонної оцінки, виникає необхідність у нарощуванні конкурентного потенціалу господарського суб'єкта на основі вибору відповідної стратегії розвитку його конкурентного потенціалу. У даному випадку критеріями вибору виступають внутрішні та зовнішні конкурентні можливості підприємства.

Метою планування розподілу і використання ресурсів є підвищення ефективності використання наявних ресурсів і резервів торговельного підприємства [8]. У процесі планування розробляються нормативи і планові (або цільові) показники, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Завершальним етапом процесу управління конкурентним потенціалом є контроль реалізації стратегії і моніторинг конкурентного потенціалу підприємства, який безпосередньо впливає на зміну стратегії розвитку його конкурентного потенціалу [67].

Моніторинг конкурентного потенціалу торговельного підприємства включає збір і аналіз інформації, а також порівняння значень контрольних показників з фактичними. Після здійснення контролю за реалізацією конкурентного потенціалу обов'язково слід здійснити його оцінку з метою визначення результативності використання конкурентного потенціалу і виявлення необхідності в його додатковому розвитку.

Отже, для розвитку конкурентного потенціалу підприємства торгівлі необхідно комплексно підходити до процесу управління всіма компонентами його структури (техніко-технологічною, комерційною, маркетинговою, клієнтською, підприємницькою) з метою досягнення синергетичного ефекту. Все це необхідно враховувати в процесі управління конкурентним потенціалом, зокрема, при розробці стратегії розвитку конкурентного потенціалу, звертаючи увагу на його внутрішні й зовнішні конкурентні можливості, які залежать від відповідних потенціалів, що їх визначають.

Узагальнюючи вищевикладене можна зробити висновок, за сучасних умов здатність до виживання підприємств торгівлі та ефективність їх функціонування на споживчому ринку визначаються необхідністю формування і розвитку конкурентного потенціалу. Особливе значення конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі визначається його роллю в підвищенні якості торговельного обслуговування, розвитку підприємницької діяльності, збільшенні обсягів реалізації (товарообороту), підвищенні рівня задоволеності покупців.

На розвиток конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі впливають багато факторів, які можна розділити на дві групи: зовнішні фактори, що визначаються розвитком ринкового конкурентного середовища, і внутрішні фактори, що пов'язані з техніко-технологічним, комерційним, маркетинговим, клієнтським і підприємницьким потенціалами підприємства роздрібної торгівлі. Все ці фактори необхідно враховувати в процесі управління

конкурентним потенціалом, і, зокрема, при розробці стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі.

При цьому, при формуванні стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства торгівлі на особливу увагу заслуговує не лише врахування факторів, але й умов розвитку конкурентного потенціалу. На нашу думку, даний момент набуває особливого значення і відіграє ключову роль, оскільки від чіткої ідентифікації факторів розвитку конкурентного потенціалу й умов цього розвитку залежить відповідність напрямку динаміки його цільовому орієнтиру, що спрямований на забезпечення конкурентостійкості торговельного підприємства.

Зрозуміло, що з причини широкого різноманіття факторів, що впливають на розвиток конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, а також множини витоків їхнього походження, неможливо охопити і розкрити їх повний спектр. У зв'язку з цим, при обґрунтуванні факторів розвитку конкурентного потенціалу підприємства та визначенні відповідних умов цього розвитку, що представлені в тал. 3.5, нами зроблено наголос саме на факторах, що формуються безпосередньо ринковим середовищем функціональної діяльності підприємств роздрібною торгівлі, тобто визначаються специфікою споживчого ринку.

Таблиця 3.5 – Фактори й умови розвитку конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі

№ з/п	Фактори	Умови
	розвитку конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі	
1	Зростання конкуренції на споживчому ринку з причини зростання кількості суб'єктів господарювання в сфері роздрібною торгівлі	Перетворення конкурентних переваг підприємства в ключові компетенції для ідентифікації його покупцями серед конкурентів, формування унікальної торговельної пропозиції товарів і послуг
2	Ускладнення умов діяльності на споживчому ринку з причини швидкої територіальної експансії роздрібних торговельних мереж	Реалізація наявних конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі з метою підтримки і укріплення стабільності конкурентних позицій на цільовому споживчому ринку



3	Зростання попиту покупців (споживачів) і їхніх вимог до якості товарів і торговельного обслуговування	Мобілізація й ефективне використання ресурсів підприємства роздрібною торгівлі для швидкого та якісного задоволення потреб покупців
4	Відносна стабільність контингенту покупців (споживачів), що постійно приживають у районі діяльності підприємства роздрібною торгівлі	Використання інноваційних технологій обслуговування покупців для збереження стабільності контингенту споживачів, розвитку клієнтської лояльності, підвищення довіри і прихильності покупців
5	Диверсифікація діяльності суб'єктів, що технологічно зв'язані з торгівлею, в напрямку виконання невластивих їм функцій	Розвиток партнерських відносин з інституціями споживчого ринку на принципах аутсорсингу для зосередження на виконанні основних завдань функціональної діяльності підприємств роздрібною торгівлі
6	Швидкий розвиток Інтернет-торгівлі й зростання кількості Інтернет-магазинів	Інтенсивне використання ресурсів глобальних інформаційних мереж для просування підприємства роздрібною торгівлі на ринку й реалізації товарів
7	Активізація діяльності інституцій, що захищають права споживачів і контролюють торговельну діяльність	Ефективне використання маркетингових комунікацій у напрямку підтримки й укріплення позитивного іміджу і ділової репутації підприємства роздрібною торгівлі
8	Непередбачувані зміни ринкового середовища під впливом макроекономічних чинників	Формування портфелю конкурентних стратегій з метою випереджального створення, підтримки і розвитку специфічних для підприємства торгівлі ресурсів, здібностей і компетенцій

Слід зазначити, що формулювання умов розвитку конкурентного потенціалу господарських суб'єктів торговельної галузі здійснювалася за принципом їхньої сутнісної ув'язки зі змістом факторів цього розвитку. При цьому, обов'язково необхідно враховувати можливість варіювання умов розвитку конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі за кожним із визначених факторів цього розвитку залежно від особливостей конкретних господарських суб'єктів галузі [173].

Сформульовані умови розвитку конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі залишаються на теоретичному рівні, якщо не будуть супроводжуватися розробкою методичного

інструментарію і практичних рекомендацій щодо їх реалізації. У зв'язку з цим у наступному параграфі даної роботи нами здійснено дослідження бенчмаркінгу як сучасного дієвого інструменту управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі. Вивчення передового досвіду в реалізації конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі за допомогою бенчмаркінгу дозволяє господарським суб'єктам галузі виявити напрямки розвитку власного конкурентного потенціалу з метою утримання позицій торговельного підприємства на цільовому споживчому ринку.

### **3.3. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі**

Ринкові умови господарювання обумовлюють загострення проблеми виживання торговельних підприємств. У зв'язку з цим за сучасних умов вітчизняні підприємства роздрібною торгівлі активно запроваджують дієві інструменти управління, що спрямовані не лише на підвищення результативності управління господарськими суб'єктами галузі, а й сприяють зростанню їх конкурентного потенціалу та конкурентостійкості. Для збереження конкурентостійкості та розвитку конкурентного потенціалу торговельним підприємствам необхідно мати підвищену адаптованість до умов конкурентного середовища, що безупинно змінюється. Для того, щоб мати довгострокові конкурентні переваги в майбутній перспективі, підприємства роздрібною торгівлі повинні раніше і швидше за конкурентів визначати тенденції розвитку споживчого ринку, виявляти сильні та слабкі позиції підприємства не лише за умов сучасного ринку, але і з урахуванням майбутніх можливих змін ринкової ситуації, та заздалегідь запроваджувати і реалізовувати відповідні зміни в різних сферах діяльності підприємства. Отже, нині підприємства роздрібною торгівлі конкурують не лише на ринку, а й змагаються в часі.

Успіх сучасного підприємства роздрібно́ї торгівлі визначається мірою задоволення покупців (споживачів) товарів і послуг, тому організаційна структура і методи управління суб'єктами господарювання повинні бути націленими на виявлення потреб клієнтів, що постійно змінюються, і шляхів їхнього найбільш повного задоволення. Оскільки для покупця часто більшого значення, ніж ціна товару, мають умови продажу, наявність і умови післяпродажного обслуговування, врахування особливих побажань і запитів клієнта, підтримка широкого товарного асортименту, врахування значення ролі та гарантій якості товару, тому до вирішення проблеми управління конкурентним потенціалом повинні бути залучені всі організаційні рівні підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Розвиток конкурентних відносин в усіх сферах вітчизняної економіки викликає необхідність розширення інструментарію, що забезпечує функціонування торговельних підприємств у конкурентному середовищі. До складу таких інструментів науковці і практики все частіше відносять бенчмаркінг, який надійшов до економічної й управлінської практики з маркетингу і характеризується багатофункціональністю свого прикладного використання [4; 7; 35; 47; 66; 95; 158; 172; 212; 215; 217].

Формуванню теоретичних і методичних основ бенчмаркінгу присвячені праці багатьох зарубіжних учених і дослідників, серед яких Р. Кемп [95; 217], Б. Андерсен [4], Л. Боссіді і Р. Чаран [47], Е. Монкхаус [215], Р. Рейдер [158], А. Олстін [212] та багато інших. Пройшовши шлях від промислового шпигунства і конкурентного аналізу, бенчмаркінг наприкінці 70-х років минулого століття став ефективним інструментом менеджменту і впродовж останніх років міцно увійшов до переліку найбільш популярних і дієвих сучасних методів управління. Однак, у вітчизняній економічній літературі питанням бенчмаркінгу й сьогодні приділяється недостатньо уваги. Згадки про бенчмаркінг можна зустріти в працях небагатьох українських науковців [35; 66; 97]. При цьому, вітчизняні дослідники розглядають здебільшого поняття і види бенчмаркінгу, не торкаючись проблеми бенчмаркінгу як дієвого інструменту

управління на рівні господарських суб'єктів, зокрема підприємств роздрібною торгівлі.

Концепція бенчмаркінгу зародилася в середині минулого століття, коли японські фахівці відвідували передові компанії США і Західної Європи з метою вивчення і подальшого використання їх досвіду. Термін «бенчмаркінг» вперше був сформульований у 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембріджу (США). На сьогодні існує множина визначень бенчмаркінгу.

Так, Р.К. Кемп вважає, що «бенчмаркінг – це постійний процес вивчення й оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва найбільш серйозних конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами у своїх областях» [217, с. 25]. Л. Боссіді і Р. Чаран під бенчмаркінгом розуміють аналіз конкретних прийомів, запозичення вигод, що отримані на основі аналізу досвіду інших підприємств, і використання у власному підприємстві кращих прийомів, що внесені до нього із зовні [47]. У свою чергу, Б. Андерсен дає наступне визначення бенчмаркінгу: «Бенчмаркінг – це постійний вимір і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе даному підприємству визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення роботи» [4, с. 118]. Отже, більшість зарубіжних фахівців і науковців дотримуються думки, що бенчмаркінг є вивченням і впровадженням методів управління інших підприємств, що успішно працюють за їхньою допомогою, шляхом порівняння з ними після виявлення слабких сторін свого підприємства.

Звичайно, порівняння результатів діяльності підприємства з результатами його основних конкурентів не є новою ідеєю. Збір інформації про діяльність конкурентів відноситься до функції оперативного маркетингу. Проте, бенчмаркінг є більш ефективним методом, ніж просто збір інформації. Цей інструмент дозволяє виявляти можливості самовдосконалення, визначати об'єкти вдосконалення і стимулювати безперервність цього процесу в цілях підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його конкурентостійкості та розвитку конкурентного потенціалу.

У постсоціалістичних країнах, до яких відноситься й Україна, філософія бенчмаркінгу не знайшла великої кількості послідовників і прихильників. До нашого часу термін «бенчмаркінг» не має однозначного перекладу. Більшість фахівців сходяться на думці, що в загальному розумінні бенчмаркінг – це щось, що має певну кількість, якість і здатність бути використаним як еталон при порівнянні з іншими [97].

Це пов'язано з тим, що бенчмаркінг є особливим інструментом, що перейшов до економічної площини свого практичного використання з маркетингу, що, у свою чергу, спричинило до його багатофункціонального прикладного використання. У зв'язку з цим бенчмаркінг не тримав однозначного сприйняття і визнання його цінності у дослідників.

Так, Арєнков І.В. і Багієв Е.Г. розглядають бенчмаркінгу в широкому розумінні і дають йому визначення як систематичної діяльності, що спрямована на пошук, оцінку й навчання на кращих прикладах діяльності підприємств, незалежно від їхнього розміру, сфери бізнесу та місця розташування [7].

Колектив авторів Одетов Ю.Г., Руденко Г.Г. і Федченко А.А. пропонують розуміти під бенчмаркінгом процес порівняння результатів функціонування різних підприємств, що відносяться переважно до однієї галузі, які є кращими в даній галузі [138].

У свою чергу, Казакова Н.А. вважає, що бенчмаркінг є «підходом до планування діяльності» підприємства, який передбачає безперервний процес оцінки рівня продукції, товарів, послуг і методів роботи, що відкриває, вивчає та оцінює все краще в інших підприємствах, з метою використання отриманих знань у діяльності свого підприємства [90].

Багатофункціональне подання цінності бенчмаркінгу в діяльності підприємств є характерним для Маслова Д.В. і Белокоровіна Е.А., які одночасно визначають бенчмаркінг як [125]:

- метод контролю;

- особливу управлінську процедуру впровадження в практичну діяльність підприємства технологій, стандартів і методів роботи кращих підприємств-аналогів;

- безперервний пошук нових ідей з їхнім наступним використанням на практиці;

- безперервний систематичний процес удосконалення різних аспектів діяльності підприємства;

- механізм порівняльного аналізу ефективності діяльності одного підприємства з показниками інших – більш успішних фірм.

На нашу думку, найбільш вдале визначення бенчмаркінгу містить «Сучасний економічний словник» Райзберга Б.А., Лозовського Л.Ш. і Стародубцевої О. Б., в якому зазначено, що «бенчмаркінг – це метод використання чужого досвіду, передових досягнень кращих підприємств, підрозділів власного підприємства, окремих спеціалістів для підвищення ефективності діяльності, вдосконалення бізнес-процесів; базується на аналізі конкретних результатів і їхньому використанні у власній діяльності» [157, с. 23].

Таким чином, наведені трактування бенчмаркінгу дозволяють зробити висновок про те, що загальновизнаним положенням у всіх визначеннях прикладної цінності бенчмаркінгу є його цільове призначення, що полягає у вивченні передового досвіду в будь-якій сфері діяльності й копіюванні його з метою підвищення ефективності власного функціонування підприємства і його конкурентостійкості, а отже й конкурентного потенціалу підприємства.

В Україні окремі положення й аспекти бенчмаркінгу почали розглядатися лише наприкінці минулого століття. Останніми роками з цієї проблеми стали публікуватися переклади праць зарубіжних учених і практиків, з'являються оригінальні розробки вітчизняних дослідників. Проте, публікацій з бенчмаркінгу дуже мало. Не зважаючи на те, що бенчмаркінг є однією з найбільш прогресивних у світі технологій підвищення конкурентоспроможності й забезпечення конкурентостійкості підприємства, застосування цього інструменту у вітчизняних підприємствах теж має незначні масштаби. Особливо не стосується підприємств роздрібної торгівлі. У зв'язку з цим,

вважаємо за доцільне й рекомендуємо практичне використання бенчмаркінгу як сучасного дієвого інструменту управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі.

На нашу думку, бенчмаркінг можна розглядати як еталонне зіставлення або порівняння, що є інструментом управління, який може допомогти багатьом вітчизняним підприємствам торгівлі у вирішенні завдання вдосконалення систем управління в напрямку підвищення їх конкурентостійкості та розвитку конкурентного потенціалу. Бенчмаркінг конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі слід розглядати як безперервний пошук нових ідей і подальше використання їх на практиці, спрямований на розвиток конкурентного потенціалу і підвищення конкурентостійкості господарського суб'єкта.

Зміст бенчмаркінгу конкурентного потенціалу підприємства полягає :

- по-перше, в порівнянні своїх показників конкурентного потенціалу з показниками підприємств-конкурентів і кращих підприємств галузі;

- по-друге, у вивченні й застосуванні успішного досвіду формування та реалізації конкурентного потенціалу інших підприємств у розвитку конкурентного потенціалу свого підприємства.

Здійснення бенчмаркінгу на підприємстві в певній сфері і використання його результатів в діяльності підприємства є специфічним за змістом і комплексним за наслідками дослідженням. Воно складається з низки інформаційних процесів, аналітичних пошуків і контрольних операцій, а також передбачає ухвалення та реалізацію конкретних управлінських рішень, спрямованих на суттєві зміни внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Слід зазначити, що на сьогодні не існує єдиної методики виконання бенчмаркінгу. Кількість кроків бенчмаркінгу буває різною, оскільки процес можна розбити на дрібніші етапи.

У зв'язку з цим нами пропонується науково-методичний підхід до бенчмаркінгу конкурентного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі, структурно-логічна послідовність якого наведена на рис. 3.5.

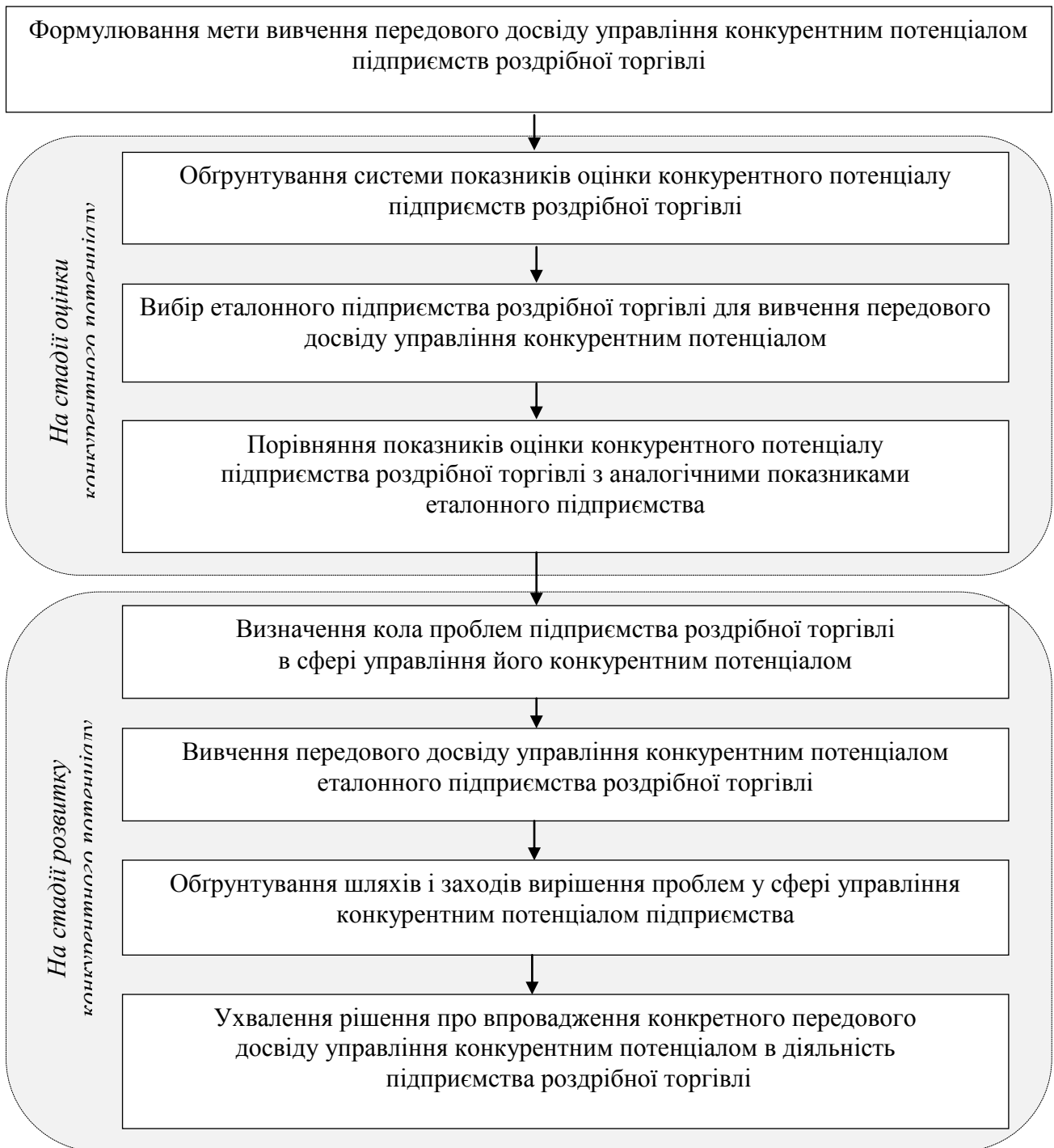


Рис. 3.5 – Структурно-логічна послідовність бенчмаркінгу конкурентного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі



Пропонований науково-методичний підхід представлений у вигляді алгоритмізації процедур бенчмаркінгу конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі з деталізацією їх змісту шляхом виділення послідовних етапів за стадіями оцінки та розвитку конкурентного потенціалу.

З метою практичного використання розробленої моделі бенчмаркінгу конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі виникає необхідність у конкретизації об'єктів і результатів бенчмаркінгу в розрізі окремих складових (компонентів) конкурентного потенціалу.

На нашу думку, об'єкти і результати бенчмаркінгу складових компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі не повинні дублювати один одного, оскільки це ускладнює можливості практичного використання бенчмаркінгу щодо вивчення передового досвіду в сфері управління конкурентним потенціалом торговельних підприємств.

У зведеному вигляді об'єкти і результати бенчмаркінгу в розрізі окремих складових компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі представлені в табл. 3.6. Наведені об'єкти і результати бенчмаркінгу складових компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі розроблені з урахуванням галузевої специфіки і пропонуються підприємствам роздрібною торгівлі в цілому.

Таким чином, бенчмаркінг конкурентного потенціалу – це не лише передова технологія конкурентного аналізу. Це, по-перше, концепція, що припускає розвиток у підприємства роздрібною торгівлі прагнення до безперервного вдосконалення його конкурентного потенціалу, і, по-друге, – сам процес вдосконалення і розвитку конкурентного потенціалу. Це безперервний пошук нових ідей, їх адаптація і використання на практиці.

Бенчмаркінг здатний приносити істотну користь підприємствам торгівлі будь-якого розміру, починаючи з дрібних підприємств і закінчуючи великими торговельними мережами. Завдяки бенчмаркінгу їм вдається підвищити не лише ефективність

функціонування і конкурентостійкість, а й здійснювати дієве управління конкурентним потенціалом у напрямку його подальшого розвитку.

Таблиця 3.6 – Об’єкти і результати бенчмаркінгу складових конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі

Складові конкурентного потенціалу	Об’єкти бенчмаркінгу	Результати бенчмаркінгу
1	2	3
Техніко-технологічний потенціал	Торгово-технологічні процеси, форми, способи і методи торговельного обслуговування, якість торговельного обслуговування, технології управління діяльністю підприємств та бізнес-процесами, технології маркетингових комунікацій, технології зв’язків з контрагентами і контактними групами	Передовий досвід у сфері технологій, методів, інструментів, використання яких супроводжується ресурсозбереженням, підвищенням ефективності формування, руху і використання всіх видів ресурсів, зростанням соціально-економічної результативності діяльності торговельних підприємств, підвищенням якості торговельного обслуговування покупців, тощо
Комерційний потенціал	Господарські зв’язки з товаровиробниками і торговими посередниками, взаємовідносини з контрагентами, операції торгово-технологічного процесу, товаропостачання, товарорух, логістика	Передовий досвід у сфері ефективної комерційної діяльності торговельних підприємств, стійкі та інформативні зворотні зв’язки з товаровиробниками, торговими посередниками та іншими контрагентами торговельних підприємств тощо
Маркетинговий потенціал	Маркетингові комунікації, інформація про підприємство, товари та послуги, ціни товарів і торговельних послуг, товарний асортимент, інфраструктура, бренди, товарні знаки і торговельні марки, фірмовий стиль, засоби реклами	Передовий досвід у сфері маркетингової діяльності торговельних підприємств, методів маркетингових досліджень цільового споживчого ринку, інструментів внутрішньо організаційного маркетингу, удосконалення цінової та асортиментної політики підприємств торгівлі, тощо

Продовження табл. 3.6

1	2	3
Клієнтський потенціал	Цільовий контингент споживачів, купівельна спроможність покупців, відношення покупців до підприємства торгівлі, клієнтська лояльність, довіра і прихильність покупців до торговельного підприємства	Передовий дослід у сфері ефективного інформаційно-комунікаційного обміну торговельних підприємств з суб'єктами цільового споживчого ринку, стійкі та інформативні зворотні зв'язки з покупцями і споживачами товарів і послуг, тощо
Підприємницький потенціал	Новаторство, інновації, тип поведінки та управління, організаційна структура, інтрапренерство, культура торговельного обслуговування, корпоративна культура, управлінські та творчі здібності керівників, здібності та компетенції персоналу торговельного підприємства	Передовий дослід у сфері управління торговельними підприємствами і бізнес-процесами, розвиток новаторства та інтрапренерства, запровадження інновацій, удосконалення організаційної структури торговельних підприємств, підвищення культури торговельного обслуговування, розвиток управлінських і творчих здібностей керівників, розвиток здібностей і компетенцій персоналу підприємств тощо

З метою практичної апробації результатів методичних розробок у сфері управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі нами здійснено процедуру бенчмаркінгу конкурентного потенціалу в розрізі його окремих складових на прикладі трьох підприємств роздрібною торгівлі, які, згідно проведених у параграфі 2.3 досліджень (табл. 2.25, рис. 2.3), різняться за рівнем їх конкурентного потенціалу. Так, для проведення бенчмаркінгу конкурентного потенціалу нами обрано ТОВ «Сучасний модерн» (володіє найвищим рівнем конкурентного потенціалу та є лідером у групі обстежених підприємств роздрібною торгівлі за результатами діяльності в 2013 році), ТОВ «Восторг» (має середній рівень конкурентного потенціалу) і ТОВ «Еко» (характеризується низьким рівнем конкурентного потенціалу). Вихідні показники за окремими складовими конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі представлена в табл. 3.7.

З метою узагальнення результатів бенчмаркінгу конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі нами обґрунтовано проблеми, а також шляхи та заходи їхнього вирішення в сфері управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі ТОВ «Сучасний модерн», ТОВ «Восторг» і ТОВ «Еко», що спрямовані на підвищення конкурентного потенціалу господарських суб'єктів (табл. 3.8).

Таблиця 3.7 – Показники конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі за 2013 р.

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Підприємства торгівлі			Еталонне значення
			ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	
1	2	3	4	5	6	7
Показники оцінки техніко-технологічної складової конкурентного потенціалу						
1	Рентабельність основних засобів	частки од.	0,371	0,585	0,202	0,585
2	Прибуток на 1 м <sup>2</sup> торгової площі	грн./м <sup>2</sup>	1,403	0,852	0,838	1,403
3	Темп зростання фондівддачі	частки од.	0,444	0,722	0,936	0,936
Показники оцінки комерційної складової конкурентного потенціалу						
4	Рентабельність оборотних активів	частки од.	0,352	0,248	0,056	0,352
5	Чиста рентабельність товарообороту	частки од.	0,0462	0,0078	0,0003	0,0462
6	Операційна рентабельність товарообороту	частки од.	0,070	0,028	0,018	0,070
Показники оцінки маркетингової складової конкурентного потенціалу						
7	Оборотність товарних запасів	обороту	18,132	18,017	10,637	18,132
8	Рентабельність товарних запасів	частки од.	1,267	0,506	0,189	1,267
9	Рентабельність витрат на збут	частки од.	0,835	0,152	0,131	0,835
Показники оцінки клієнтської складової конкурентного потенціалу						
10	Темп зростання товарообороту	частки од.	1,459	0,997	1,174	1,459
11	Темп зростання ринкової частки	частки од.	1,334	0,912	1,074	1,334
12	Темп зростання товарообороту на 1 м <sup>2</sup> торгової площі	частки од.	1,279	0,711	1,103	1,279

1	2	3	4	5	6	7
Показники оцінки підприємницької складової конкурентного потенціалу						
13	Рентабельність капіталу	частки од.	0,116	0,048	-0,003	0,116
14	Оборотність капіталу	обороти	2,041	5,244	2,212	5,244
15	Темп зростання продуктивності праці	частки од.	1,045	0,913	1,085	1,085

Таким чином, бенчмаркінг конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі є важливим інструментом ухвалення управлінських рішень, оскільки дає можливість однозначно визначити проблемні зони його діяльності, відносно швидко і з меншими витратами удосконалювати бізнес-процеси підприємств торгівлі, а також дозволяє зрозуміти як саме працюють передові підприємства галузі й домогтися таких самих або ще вищих результатів. Крім того, розглядаючи в якості цільової функції управління бажаний для підприємства роздрібної торгівлі рівень реалізації його конкурентного потенціалу в розрізі його складових, можна визначити планове значення важливих індикаторів розвитку торговельного підприємства.

Особлива цінність і значення даного інструменту управління полягає в тому, що уважне вивчення досягнень і помилок інших господарських суб'єктів галузі дозволяє розробити підприємствам роздрібної торгівлі власну стратегію успішного розвитку конкурентного потенціалу.

Таблиця 3.8 – Проблеми та шляхи їх вирішення в сфері управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі

Підприємства	Проблеми	Шляхи і заходи вирішення проблеми
1	2	3
ТОВ «Сучасний модерн»	Недостатній рівень організаційних компетенцій, що не дозволяє забезпечити збалансований довгостроковий розвиток конкурентного потенціалу	Вивчення передового світового досвіду успішних підприємств галузі і впровадження сучасних технологій управління, що сприятиме підвищенню дієвості управлінських впливів і врахуванню всієї доступної інформації щодо діяльності підприємства
	Невисокий рівень використання техніко-технологічного потенціалу	Вивчення передового досвіду в сфері техніки і технологій, використання яких супроводжується ресурсозбереженням, підвищенням ефективності використання ресурсів
	Недостатній рівень підприємницького потенціалу	Розвиток новаторства та інтрапренерства, запровадження інновацій, розвиток управлінських і творчих здібностей керівників, розвиток компетенцій персоналу підприємства
ТОВ «Восторг»	Позиція послідовника із відсутністю діючої системи моніторингу ефективності	Розробка і впровадження в діяльність інформаційних систем управління, що забезпечать зв'язок між компонентами конкурентного потенціалу; пошук шляхів зростання ефективності функціонування за рахунок раціонального використання обмежених ресурсних можливостей
	Недостатній рівень використання техніко-технологічного потенціалу	Запровадження передового досвіду в сфері техніки, технологій і методів, спрямованих на ресурсозбереження та підвищення ефективності формування і використання ресурсів, а також зростання результативності діяльності підприємства
	Невисокий рівень комерційного потенціалу	Вивчення передового досвіду в сфері ефективної комерційної діяльності підприємств торгівлі, укріплення стійких та інформативних зворотних зв'язків з товаровиробниками, посередниками та іншими контрагентами
	Недостатній рівень маркетингового потенціалу	Вивчення передового досвіду в сфері маркетингової діяльності торговельних підприємств, методів маркетингових досліджень цільового споживчого ринку, інструментів внутрішньо організаційного маркетингу
	Низький рівень клієнтського потенціалу	Запровадження передового досвіду в сфері ефективного інформаційно-комунікаційного обміну підприємств роздрібною торгівлі з суб'єктами цільового споживчого ринку, налагодження стійких та інформативних зворотних зв'язків з покупцями і споживачами товарів та послуг

1	2	3
	Недостатній рівень підприємницького потенціалу	Вивчення передового досвіду в сфері управління бізнес-процесами, розвиток новаторства та інтрапренерства, запровадження інновацій, розвиток управлінських і творчих здібностей керівників, розвиток здібностей і компетенцій персоналу підприємства
ТОВ «Еко»	Системні проблеми, що накопичувалися протягом років	Аналіз внутрішніх процесів і системи управління, реструктуризація / реінжиніринг із залученням зовнішніх консультантів
	Концентрування уваги на розвитку основних сильних сторін формує ілюзію короткострокової стабільності, за якою криється можлива майбутня втрата ринкових позицій	Вивчення причин досягнення високого рівня ефективності в реалізації окремих компонентів конкурентного потенціалу і формування карти причинно-наслідкових зв'язків, що надають можливості посилити інші позиції; пошук шляхів раціональнішого використання ресурсів і розвитку управлінських компетенцій
	Невисокий рівень використання техніко-технологічного потенціалу	Впровадження передового досвіду в сфері техніки, технологій, методів і інструментів, використання яких супроводжується ресурсозбереженням, підвищенням ефективності формування, руху і використання ресурсів, зростанням соціально-економічної результативності діяльності, підвищенням якості торговельного обслуговування
	Дуже низький рівень комерційного потенціалу	Запровадження передового досвіду в сфері ефективної комерційної діяльності торговельних підприємств, налагодження стійких та інформативних зворотних зв'язків з товаровиробниками, посередниками та іншими контрагентами
	Низький рівень маркетингового потенціалу	Впровадження передового досвіду в сфері маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі, методів маркетингових досліджень цільового споживчого ринку, інструментів внутрішньо організаційного маркетингу, удосконалення цінової та асортиментної політики
	Невисокий рівень клієнтського потенціалу	Вивчення передового досвіду в сфері ефективного інформаційно-комунікаційного обміну торговельних підприємств з суб'єктами цільового споживчого ринку, розвиток стійких та інформативних зворотних зв'язків з покупцями
	Низький рівень підприємницького потенціалу	Запровадження передового досвіду в сфері управління торговельними підприємствами і бізнес-процесами, розвиток новаторства та інтрапренерства, запровадження інновацій, удосконалення організаційної структури підприємства, підвищення культури торговельного обслуговування, розвиток управлінських і творчих здібностей керівників, розвиток здібностей і компетенцій персоналу підприємства

### Висновки до розділу 3

Дослідження методичних основ управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі дозволило зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано особливості формування конкурентної стратегії торговельного підприємства за різних станів турбулентності зовнішнього середовища. Визначено основні домінанти, за якими запропоновано обирати тип конкурентної стратегії торговельного підприємства. Запропоновано підхід до формування матриці паттернів конкурентної стратегії підприємства торгівлі.

2. Запропоновано підхід до визначення типу конкурентної стратегії торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих, створює можливість комплексного врахування ключових домінантів, що є визначальними при просуванні підприємства відповідно трафіка конкурентного ланцюжка. Даний підхід створює можливість поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів як основи побудови матриці конкурентних стратегій, враховує принцип ієрархічності, що передбачає подальшу деталізацію факторів та їх характеристик, та передбачає можливість врахування варіативності конкурентних стратегій.

3. Ґрунтуючись на підході до визначення типу конкурентної стратегії і результатах оцінки рівня конкурентного потенціалу визначено, що конкурентною стратегією для ТОВ «Сучасний модерн» і ТОВ «Таврія-В», що володіють високим рівнем конкурентного потенціалу, є конкурентна стратегія лідера ринку; ТОВ «Восторг» і ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», що мають середній рівень конкурентного потенціалу, слід обрати стратегію претендента на лідерство; ТОВ «ФОРА», ТОВ «Еко», ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна» і ТОВ «Край-2», що мають низький рівень конкурентного потенціалу, доцільно обрати стратегію «нішевіка».

4. Доведено, що здатність до виживання підприємств та ефективність їх функціонування визначаються необхідністю розвитку конкурентного потенціалу, метою якого є забезпечення підвищення



конкурентостійкості підприємства роздрібної торгівлі в конкурентному середовищі цільового споживчого ринку. Реалізувати дану мету можливо шляхом розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу. Визначено, що підприємства, які орієнтовані на розвиток конкурентного потенціалу, націлені на підвищення конкурентостійкості в конкурентному середовищі. Підприємства, що не прагнуть до розвитку конкурентного потенціалу, орієнтовані на отримання тимчасової вигоди.

5. Розроблено науково-методичний підхід до управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі, що передбачає формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства, що має безперервний характер і ґрунтується на результатах оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу, яка, в свою чергу, включає аналіз його основних структурних компонентів і визначення на цій основі комплексної оцінки конкурентного потенціалу торговельного підприємства, та бенчмаркінгу конкурентного потенціалу підприємств галузі.

6. Встановлено, що за сучасних умов підприємства роздрібної торгівлі активно запроваджують дієві інструменти управління, що спрямовані на підвищення результативності управління господарськими суб'єктами і сприяють зростанню їх конкурентостійкості та конкурентного потенціалу. З цією метою запропоновано використання бенчмаркінгу як адекватного сучасним умовам і дієвого інструмента управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі та обґрунтовано науково-методичний підхід до його проведення з алгоритмізацією конкретних процедур та деталізацією їх змісту шляхом виділення послідовних етапів за стадіями оцінки та розвитку конкурентного потенціалу.

7. Обґрунтовано об'єкти і результати бенчмаркінгу в розрізі окремих компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі з урахуванням галузевої специфіки, які запропоновані до практичного використання з метою вивчення і запровадження передового досвіду в сфері управління конкурентним потенціалом торговельних підприємств.

## ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, що виявляється в обґрунтуванні теоретико-методичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

1. Спираючись на результати дослідження ознак конкурентного потенціалу підприємства, ідентифіковано його ключові характеристики: компетентнісна спрямованість, збалансованість складових, відносність у часі, зовнішня спрямованість, синергічність складових, орієнтація на забезпечення конкурентостійкості. На основі проведеного контент-аналізу виявлено відсутність загальноприйнятого визначення поняття «конкурентний потенціал підприємства» та існування різноманітних підходів до його трактування: ресурсного, інтерактивного, стратегічного, компетентнісного, компаративного і системного. З позицій динамічного та системного підходів, під конкурентним потенціалом підприємства роздрібною торгівлі запропоновано розуміти динамічну, системну сукупність можливостей забезпечувати конкурентостійкість, що утворюється шляхом трансформації потенціалу підприємства в конкурентний потенціал під впливом конкуренції та визначається наявністю і рівнем використання конкурентних переваг.

2. На основі дослідження структуризації конкурентного потенціалу підприємства систематизовано погляди науковців на його внутрішню будову та обґрунтовано складові конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі, з яких найбільш вагомими визначено техніко-технологічний, комерційний, маркетинговий, клієнтський і підприємницький потенціали. З метою виявлення взаємозв'язку між структурними компонентами конкурентного потенціалу, обґрунтовано концептуальну модель

конкурентного потенціалу підприємства роздрібно́ї торгівлі, що враховує галузеву специфіку підприємств торгівлі.

3. Для системного опису конкурентного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі запропоновано класифікацію його видових проявів за часом і рівнем реалізації, принципом ієрархії, природою виникнення, джерелом походження, стадією динаміки, що є основою для оцінки й управління ним, оскільки дозволяє з позицій системного і комплексного підходів скласти уявлення про об'єкт дослідження. На основі дослідження змісту та систематизації підходів до управління конкурентним потенціалом обґрунтовано доцільність застосування динамічного підходу та обґрунтовано модель процесу управління конкурентним потенціалом підприємства як сукупності взаємопов'язаних функцій його прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю, координації та регулювання.

4. За результатами оцінки впливу окремих компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі на формування і реалізацію загального конкурентного потенціалу підприємства, встановлено, що за мірою вагомості впливу на формування і реалізацію конкурентного потенціалу підприємств галузі перевагу мають комерційна, техніко-технологічна і клієнтська компоненти, а підприємницька і маркетингова компоненти чинять найменший вплив на вказані процеси.

5. Враховуючи необхідність кількісної оцінки конкурентного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі, розроблено систему показників оцінки його компонентів, яка відповідає вимогам комплексності, достатності, несуперечності та враховує галузеву специфіку. Обґрунтовано доцільність використання методу балів для комплексної оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу. Апробація запропонованого підходу в підприємствах роздрібно́ї торгівлі дозволила визначити основних конкурентів і місце конкурентного потенціалу кожного підприємства в конкурентній боротьбі, а також кількісно оцінити відставання від підприємства з найвищим рівнем конкурентного потенціалу.

6. З огляду на необхідність формування конкурентної стратегії підприємства за різних станів мінливості зовнішнього середовища, запропоновано основні домінанти визначення типу конкурентної стратегії та обґрунтовано підхід до формування паттернів конкурентної стратегії, що дозволяє встановлювати тип конкурентної стратегії і надає можливість комплексно враховувати ключові домінанти залежно від положення, яке займає підприємство на ринку. Запропонований підхід дозволяє поєднати внутрішні й зовнішні можливості торговельного підприємства, враховує принцип ієрархічності та передбачає варіативність конкурентних стратегій підприємства.

7. Для забезпечення конкурентостійкості підприємств роздрібною торгівлі в конкурентному середовищі цільового споживчого ринку, обґрунтовано науково-методичний підхід до управління конкурентним потенціалом, який передбачає формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу за результатами оцінки рівня його реалізації, яка, в свою чергу, включає аналіз компонентів конкурентного потенціалу, здійснення на цій основі комплексної оцінки, та бенчмаркінгу конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі.

8. З метою запровадження дієвих інструментів управління, що спрямовані на забезпечення результативності управління підприємствами роздрібною торгівлі і сприяють забезпеченню їх конкурентостійкості та розвитку конкурентного потенціалу, запропоновано використання бенчмаркінгу як дієвого інструмента управління конкурентним потенціалом та розроблено науково-методичний підхід до здійснення бенчмаркінгу конкурентного потенціалу. Для вивчення і запровадження провідного досвіду в сфері управління конкурентним потенціалом торговельних підприємств обґрунтовано об'єкти і результати бенчмаркінгу за окремими його складовими.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : Новости, 2000. – 255 с.
3. Алексеева А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева, Л. И. Ушвицкий. – М. : КНОРУС, 2007. – 672 с.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
5. Андреев А. Г. Оценка конкурентного потенциала компании / А. Г. Андреев // ИНБУР. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL : [http://www.invur.ru/index.php?page=npot&cat=npub&doc=oc\\_konk\\_potenc/](http://www.invur.ru/index.php?page=npot&cat=npub&doc=oc_konk_potenc/) (дата звернення 27.01.2015 р.).
6. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л. И. Ивенко; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Экономика, 2007. – 516 с.
7. Аренков И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев. – М. , 2001. – 94 с.
8. Аренков И. А. Конкурентный потенциал предприятия : модель и стратегии развития / И. А. Аренков, Я. Ю. Салихова, М. А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4 (40). – С. 120–125. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3801/> (дата звернення 21.01.2015 р.).
9. Артемьева В. С. Сравнительная оценка методических подходов к анализу экономического потенциала предприятия / В. С. Артемьева // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 36. – С. 45–53.
10. Артюшок К. А. Графоаналітичний метод в оцінці стратегічного розвитку виробничого потенціалу підприємства / К. А. Артюшок, В. С. Артюшок // Проблеми раціонального

використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції: Випуск XVI, № 1. – Київ, СЕУ / Рівне, НУВГП, 2010. – С. 160–168.

11. Афанасьєва М. В. Подходы к диагностике конкурентного потенциала предприятий розничной торговли / М. В. Афанасьєва // Теория и практика трансформационных процессов в экономике регионов, отраслей и предприятий : сборник научных статей по материалам V Международной научно-практической конференции. – Курск: Юго-Западный государственный университет; «Деловая полиграфия», 2015. – С. 87–89.

12. Афанасьєва М. В. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток роздрібних торговельних мереж / М. В. Афанасьєва : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. учен. (IC YESS 2013) [«Ринкова природа інституційних трансформацій сучасних економічних систем»], (Чернівці, 18–20 квіт. 2013 р.) : У 2-х ч. – Чернівці : ЧНУ, 2013. – Ч. 1. – С. 21–22.

13. Афанасьєва М. В. Динамічність конкурентного потенціалу торговельного підприємства / М. В. Афанасьєва // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. у 2-х ч. (Харків, 14 травня 2015 р.). – Харків : ХДУХТ, 2015. – Ч. 2. – С. 345–346.

14. Афанасьєва М. В. Домінанти визначення конкурентної стратегії торговельного підприємства / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва // Прометей : регіональний збірник наукових праць з економіки. – 2014. – № 3 (45). – С. 87–91.

15. Афанасьєва М. В. Класифікація торговельних мереж / М. В. Афанасьєва // Інтеграційні фінансово-економічні напрями розвитку України: матеріали II всеукр. наук.-практичн. Інтернет-конф. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 27 лютого 2013. – С. 60–62.

16. Афанасьєва М. В. Класифікація торговельних мереж / М. В. Афанасьєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку

сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – Харків : ХДУХТ, 2013. – Вип. 1 (17), Ч. 2. – С. 102–110.

17. Афанасьєва М. В. Конкурентний потенціал як об'єкт управління / М. В. Афанасьєва // Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика : тези доп. II міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 15 травня 2014 р.); Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. – Полтава, 2014. – С. 463–464.

18. Афанасьєва М. В. Концептуальна модель конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі / М. В. Афанасьєва // Розвиток національної економіки: теорія і практика : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2015 р.); ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». – Тернопіль : Крок, 2015. – Ч. 2. – С. 19–20.

19. Афанасьєва М. В. Критичний огляд методів оцінки конкурентного потенціалу підприємства / М. В. Афанасьєва // Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти : V Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів, аспірантів і студентів (16-25 лютого 2014), Україна–Словаччина, 2014. – С. 145–147.

20. Афанасьєва М. В. Механізм функціонування роздрібних торговельних мереж на макрорівні / М. В. Афанасьєва : матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. [«Управління сучасним підприємством»], (Київ, 25–26 квіт. 2013 р.). – Київ : НУХТ, 2013. – С. 183–184.

21. Афанасьєва М. В. Місце конкурентного потенціалу в системі основних понять теорії конкуренції / М. В. Афанасьєва // Проблеми теорії та практики управління економічним потенціалом підприємства : тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Харків, 13-15 травня 2014 р.); Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2014. – С. 8–9.

22. Афанасьєва М. В. Особливості формування конкурентної стратегії торговельного підприємства в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища / М. В. Афанасьєва // Конкурентоспроможність національної економіки : матеріали

XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 28 березня 2014 р.), Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2014. – С. 246–248.

23. Афанасьєва М. В. Передумови виникнення та розвиток торговельних мереж в Україні / М. В. Афанасьєва // Економіка, організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ: ДВНЗ «НГУ», 21-23 листопада 2012. – С. 58–59.

24. Афанасьєва М. В. Проблеми та фактори, що впливають на розміщення об'єктів роздрібних торговельних мереж / М. В. Афанасьєва // Особливості ефективного управління підприємствами в умовах глобальних викликів: тези доп. міжнар. наук-практ інтернет-конф. молодих учених та студентів – Чернівці, 22 березня 2013. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL : <http://www.bsfa.edu.ua/files/konf/22032013/s1/Afanasyeva.pdf> (дата звернення 25.12.2014 р.).

25. Афанасьєва М. В. Складові конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі / М. В. Афанасьєва // Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів (Харків, 2 квітня 2015 р.); Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2015. – Ч. 2. – С. 4.

26. Афанасьєва М. В. Стратегічне управління конкурентними діями підприємства / М. В. Афанасьєва // Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : збірник тез доповідей IV наук.-практ. конф. (Харків, 27 листопада 2014 р.); Національна академія Національної гвардії України. – Харків : НАНГУ, 2014. – С. 16–18.

27. Афанасьєва М. В. Структура конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі / М. В. Афанасьєва // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2014. – № 3 (65). – С. 110–116.



28. Афанасьєва М. В. Теоретичні аспекти трактування сутності категорії «конкурентний потенціал підприємства» / М. В. Афанасьєва // Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Донецьк, 29 січня 2014 р.); Донецький національний університет економіки і торгівлі. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – С. 39–41.

29. Афанасьєва М. В. Торговельна мережа як особлива організація торгівлі / М. В. Афанасьєва // Економіка і управління: виклики та перспективи : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. – Дніпропетровськ : Герда, 4-5 лютого 2013. – С. 99–101.

30. Афанасьєва М. В. Ефективність розміщення роздрібних торговельних мереж / М. В. Афанасьєва : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [«Актуальні проблеми розвитку сучасної економіки»], (Дніпропетровськ, 13–14 бер. 2013 р.). – Дніпропетровськ : Герда, 2013. – С. 50–51.

31. Бакунов А. О. Концептуальний підхід до управління потенціалом торговельного підприємства / А. О. Бакунов, М. О. Яременко // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 2 (11). – С. 26–29.

32. Балабанова І. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг / І. В. Балабанова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : [http://www.rusnauka.com/3\\_ANRR\\_2009/Economics/38882.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANRR_2009/Economics/38882.doc.htm) (дата звернення 03.03.2015 р.).

33. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю : монографія / І. В. Балабанова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 537 с.

34. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.

35. Балабанова Л. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга : монография / Л. В. Балабанова, В. В. Слипенький. – Донецк : ДонГУЭТ, 2005. – 171 с.

36. Балабанова Л. В. Управління реалізацією стратегій підприємства : маркетинговий підхід : монографія / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 402 с.

37. Барибіна Я. О. Системологія управління конкурентним потенціалом підприємства / Я. О. Барибіна // Экономика Крыма. – 2013. – № 3 (44). – С. 205–210.

38. Барибіна Я. О. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації України : Автореферат канд. економ. наук спец. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Я. О. Барибіна. – Полтава : Полтавський університет споживчої кооперації України, 2010. – 20 с.

39. Баринов В. А. Развитие организации в конкурентной брeде / В. А. Баринов, А. В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 3–13.

40. Белковский А. Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) / А. Н. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 3–8.

41. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія 2006, 2011. – 308 с.

42. Березін О. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств : монографія / О. В. Березін, Ю. В. Карпенко. – Полтава : ІнтерГрафіка, 2012. – 203 с.

43. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные. – М. : Большая рос. энцикл., 2003. – 3 электрон. опт. диска (CD-ROM): цв. – (Золотой фонд российских энциклопедий).

44. Большой словарь иностранных слов : – М. : ЮНВЕС, 1998. – 784 с.

45. Большой экономический словарь: 25000 терминов / под ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – Институт новой экономики, 2010. – 1472 с.

46. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Книжный мир, 2007. – 860 с.
47. Боссиди Л. Исполнение : система достижения целей / Л. Боссиди, Р. Чаран; пер. с англ. – М. : Альпина-Паблишер, 2013. – 324 с.
48. Бубенець І. Г. Формування підприємницького потенціалу в підприємствах торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». – Харків : ХДУХТ. – 2014. – 22 с.
49. Вахрушина М. А. Управленческий анализ / М. А. Вахрушина. – 4-е изд., перераб. – М. : Омега-Л, 2007. – 399 с.
50. Великая Е. Г. Система стратегического управления деятельностью промышленной корпорации : монография / Е. Г. Великая. – СПб. : Химиздат, 2003. – 299 с.
51. Власова Н. О. Оцінка економічного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: монографія / Н. О. Власова, О. В. Носова, Н. С. Краснокутська, О. С. Маковоз. – Харків : ХДУХТ, 2011. – 230 с.
52. Войцеховская И. А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности / И. А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2 (17/18). – С. 152–154.
53. Воронкова А. Е. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Е. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14–17.
54. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. – К. : Техніка, 2000. – 152 с.
55. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография; 2-е изд. / А.Э. Воронкова. – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. – 320 с.
56. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – М. : Эксмо, 2005. – 480 с.

57. Гиляровская Л. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л. Т. Гиляровская, Д. В. Лысенко, Д. А. Ендовицкий. – М. : Проспект, 2008. – 360 с.

58. Гинзбург А. И. Экономический анализ / А. И. Гинзбург. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2008. – 528 с.

59. Глухова Л. В. Теоретические основы структурного анализа и синтеза экономических систем : монография / Л. В. Глухова. – М. : ИКИП, 2007. – 122 с.

60. Гнатушенко В. В. Управління конкурентним потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». – Донецьк: ДонНУ. – 2006. – 25 с.

61. Головачев А. С. Методические основы конкурентоспособности отрасли и показатели ее оценки / А. С. Головачев, Д. Ю. Хамчуков // Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 108–117.

62. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент : конспект лекций. – Таганрог, 1995. – 93 с.

63. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант; пер. с англ. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.

64. Гриньов А. В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства / А. В. Гриньов, В. В. Шульженко [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2010. – № 2. – Режим доступу : URL : <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 18.02.2015 р.).

65. Гриньов А. В. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства / А. В. Гриньов // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2013. – № 6. – С. 54–57.

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

67. Гросул В. А. Методичний інструментарій формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу торговельного підприємства / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – Херсон : ХДУ, 2014. – Вип. 9–1, Ч. 3. – С. 92–95.

68. Гросул В. А. Методичні підходи до комплексного оцінювання конкурентного потенціалу торговельного підприємства / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5(167). – С. 176–183.

69. Гросул В. А. Особливості розвитку регіональних торговельних мереж // Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва : тези доп. VI міжнар. наук.-практ. конф. – Сімферополь, 15-16 березня 2013. – С. 258–259.

70. Гросул В. А. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «конкурентний потенціал» підприємства у сучасному науковому полі / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва // Економіка Криму. – 2013. – № 4 (45). – С. 280–284.

71. Гросул В. А. Торговельна мережа як особлива організація торгівлі / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 3/1. – С. 22–25.

72. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.

73. Дедов Л. А. Структурно-динамический анализ в экономике : монографія / Л. А. Дедов. – Ижевск : ИжГТУ, 1995. – 159 с.

74. Дементьева Т. А. Методы оценки уровня инновационного потенциала персонала на промышленных предприятиях / Т. А. Дементьева // Економіка промисловості. – 2009. – № 3. – С. 125–132.

75. Дженсер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженсер, Д. Хасси; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 368 с.

76. Дженсер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженсер, Д. Хасси; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 368 с.

77. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посібн. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, К. О. Удалих, І. М. Герасименко, В. М. Ращупкина. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

78. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – К. : ДАККК.М, 2006. – 160 с.

79. Ерохин Д. В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленной фирмы / Д. В. Ерохин, Д. В. Галушко // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2006. – № 4 (12). – С. 76–81.

80. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П. С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 496 с.

81. Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом / І. М. Злидень // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна : Зб. наук. праць. – Економічна серія. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2005. – С. 63–67.

82. Злидень І. М. Системне управління конкурентним потенціалом / І. М. Злидень // Динамика научных исследований – 2005 : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., (Дніпропетровськ, 2008 р.). – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – Т. 11 : Маркетинг та менеджмент. – С. 45–48.

83. Зотов Н. А. Инновационная методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятия оптовой торговли с учетом его экономического потенциала / Н. А. Зотов, О. Д. Нечаева // Инновации. – 2006. – № 9 (96). – С. 117–121.

84. Иванов Г. Г. Развитие торговых организаций : монография / Г. Г. Иванов. – М. : Спутник +, 2005. – 159 с.

85. Иванов Г. Г. Управление торговой организацией / Г. Г. Иванов, И. С. Лебедева, Т. В. Панкина. – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. – 368 с.

86. Иванов Н. И. Производственный потенциал : обновление, использование / Н. И. Иванов, Е. В. Левина, В. А. Михальская. – Киев : Наукова Думка, 1999. – 226 с.

87. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Харьков : ХГЭУ, 2003. – 349 с.

88. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 2. – С. 83–87.

89. Иванець О. О. Концептуальні підходи до управління потенціалом розвитку підприємства / Иванець О. О. // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2013. – № 52 (1025). – С. 62–69.

90. Казакова Н. А. Маркетинговый анализ / Н. А. Казакова. – М. : ИНФРА-М., 2013. – 240 с.

91. Каледин С. В. Актуальные проблемы оценки деятельности и инвестирования субъектов хозяйствования : монография / С. В. Каледин. – Челябинск, 2004. – 256 с.

92. Карачина Н. П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н. П. Карачина, Л. І. Перцата // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 164-172.

93. Квасницька Р. С. Концептуальні основи стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства / Р. С. Квасницька, Н. С. Ардашкіна // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка. – Ужгород : УжНУ, 2013. – Вип. 3(40). – С. 41–45.

94. Квятковська Л. А. Вплив якості виробничого потенціалу на рівень ефективності діяльності машинобудівного підприємства // Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХП». – 2010. – № 36-1'. – С. 153–161.

95. Кемп Р. С. Легальный промышленный шпионаж : Бенчмаркинг бизнес-процесов: технологии поиска и внедрения

лучних методов работы ваших конкурентов / Р. С. Кемп; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

96. Кириллов В. И. Квалиметрия и системный анализ / В. И. Кириллов. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М; Мн. : Новое знание, 2013. – 440 с.

97. Кирич Н. Б. Дослідження моделей бенчмаркінгу / Н. Б. Кирич, Н. М. Шведа // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 1 (8). – С. 286–296.

98. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». – Маріуполь: ПрДТУ. – 2007. – 28 с.

99. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія / І. М. Кирчата, Г. В. Поясник. – Харків : ХНАДУ, 2009. – 160 с.

100. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9. – № 3. – С. 3–28.

101. Клименко О. И. Совершенствование экономического инструментария использования факторов формирования конкурентоспособности торговой организации / О. И. Клименко, А. А. Клименко, В. В. Оберемко. – Белгород : БУКЭП, 2013. – 250 с.

102. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Бараб.– К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

103. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 250 с.

104. Кондратьева М. А. Конкурентный потенциал и стратегии его развития / М. А. Кондратьева // Российское предпринимательство. – 2008. – № 11. – Вып. 2 (123). – С. 59-62.

105. Конкуренція і конкурентна політика: категорія та поняття / В. Д. Лагутін, О. О. Бакалінська, О. В. Вертелева та ін.; за заг. ред. В. Д. Лагутіна. – К. : КНТЕУ, 2009. – 320 с.

106. Корнаи Я. Дефицит / Я. Корнаи. – М. : Наука, 1990. – 607 с.



107. Костенко О. М. Матричний підхід до формування системоутворюючих чинників ефективного управління / О. М. Костенко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 3. – С. 96–103.
108. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с.
109. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : Вильямс, 1999. – 1152 с.
110. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
111. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.
112. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н. С. Краснокутська. – Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. – 354 с.
113. Криворотов В. В. Принципы и факторы построения системы показателей конкурентоспособности предприятия / В. В. Криворотов // Проблемы современной экономики. – 2004. – № 4. – С. 102–104.
114. Кристенсен К. М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / К. М. Кристенсен, М. Е. Рейнор; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
115. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 87–96.
116. Кутузова Т. Ю. Факторы конкурентного преимущества / Т. Ю. Кутузова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL :

<http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/factors.htm> (дата звернення 01.03.2015 р.).

117. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 310 с.

118. Лепа Р. Н. Анализ методологических подходов к управлению и принятию решений на предприятии / Р. Н. Лепа // Наукові праці ДонНТУ. Серія : економічна. Вип. 100–1. – Донецьк : ДонНТУ, 2005. – С. 77–84.

119. Лисевич В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Дис. канд. екон. наук: 08.06.01; – захищена 28.09.2004. – Д., 2004. – 222 с.

120. Лисенков М. В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности // Вестник ТГУ. – Вып. 2 (58). – 2008. – С. 63–65.

121. Любушин Н. П. Экономический анализ / Н. П. Любушин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 423 с.

122. Маковоз О. С. Методичний підхід до оцінки ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі / О. С. Маковоз // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – Вип. 247, т. III. – С. 736–744.

123. Мансурова Н. А. Алгоритм оценки конкурентоспособности продукции / Н. А. Мансурова, Е. В. Ключева // Экономические исследования. – 2010. – № 1. – С. 46–51.

124. Маршалл А. Принципы политической экономии / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1993. – Т. 1. – 415 с.; Т. 2. – 310 с.; Т. 3. – 351 с.

125. Маслов Д. В. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Управление компанией. – 2005. – № 1. – С. 12–13.

126. Матвеев В. В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства / В. В. Матвеев // Управління сучасним підприємством : Матеріали VIII-ї міжн. наук.-практ. конф., 22-23 березня 2012 р. – К. : НУХТ, 2012. – С. 28–30.

127. Медведева О. М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / О. М. Медведева, А. В. Баранова // Вестник ИжГТУ. – 2008. – № 4. – С. 87–90.

128. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2014 року [Електронний ресурс] – Режим доступу : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

129. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – 702 с.

130. Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Дж. Миддлтон; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 272 с.

131. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 567 с.

132. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

133. Мичурина О. Ю. Ресурсная концепция фирмы: интегративный аспект / О Ю. Мичурина // Экономические науки. – 2009. – № 10 (59). – С. 164–168.

134. Мілаш І. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства / І. В. Мілаш, А. В. Красноусов // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 245-250.

135. Мілаш І. В. Планування як функція управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства / І. В. Мілаш, Т. С. Мазепа, Л. М. Смокова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. : у 2-х ч. – Ч. 1. – Харків : ХДУХТ, 2013. – Вип. 2 (18). – С. 83–89.

136. Міщенко В. А. Аналіз методологічних підходів до оцінки фінансового стану підприємства / В. А. Міщенко, М. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 134–136.

137. Новый экономический словарь / Авт.-сост. В. Н. Копорулина, Д. В. Остапенко; под общ. ред. П. Я. Юрского. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 432 с.

138. Одегов Ю. Г. Экономика персонала. Часть 2 : Практика / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, А. А. Федченко. – М. : Альфа-пресс, 2009. – 1310 с.

139. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва». – К., 2001. – 20 с.

140. Организация предпринимательской деятельности : учебник / А. Н. Асаул. – СПб. : АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.

141. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : монография / И. П. Отенко. – Харьков : ХНЭУ, 2006. – 215 с.

142. Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия : научн. изд. / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. – Харьков : ХГЭУ, 2005. – 219 с.

143. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : научн. изд. / И. П. Отенко. – Харьков : ХНЭУ, 2006. – 256 с.

144. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

145. Павлова В. А. Інформаційно-методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. А. Павлова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення 25.02.2015 р.).

146. Павлова В. А. Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства: аспекти теорії і практики. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, В. М. Орлова, Г. А. Рижкова. – Д. : ДУЕП ім. А. Нобеля, 2011. – С. 27–36.

147. Пантелеева Е. К. Влияние внутреннего маркетинга на результативность бизнеса / Е. К. Пантелеева, Л. С. Латышова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. – № 6. – С. 18–29.

148. Педченко Н. С. Фінансовий моніторинг конкурентного потенціалу виробничих підприємств // Регіональні перспективи. – 2001. – № 4 (17). – С. 77.

149. Петрович Й. М. Формування конкурентного потенціалу організаціїна інноваційних засадах / Й. М. Петрович, Н. С. Луцзяк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL : <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення 14.02.2015 р.).

150. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Трідід. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 640 с.

151. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – М. : Экономика, 2002. – 559 с.

152. Попов Е. В. Структура рыночного потенциала предприятия / Е. В. Попов, В. Н. Ханжина // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. С. 48–54.

153. Попов С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов // Управление развитием организации : 17-модульная программа для менеджеров. – Модуль 4. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

154. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

155. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – М. : Альпина, 2008. – 800 с.

156. Портер М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер; пер. с англ. : обновл. и расшир. изд. – М. : Вильямс, 2010. – 592 с.

157. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 512 с.

158. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышение прибыли / Р. Рейдер; пер. с англ. – М. : Стандарты и Качество. – 248 с.

159. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. – 1998. – № 2. – С. 262–271.

160. Роздрібна торгівля України у 2013 році [Електронний ресурс] – Режим доступу : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

161. Романов А. Р. Управление экономическим потенциалом организации / А. Р. Романов, Г. Г. Серебренников, В. М. Безуглая, О. В. Кириллина, М. К. Чарыкова. – Тамбов : ТГТУ, 2012. – 88 с.

162. Романова О. С. Концепция формирования конкурентного потенциала предприятия / О. С. Романова // Вопросы теории. – 2007. – № 6 (6). – С. 127–135.

163. Рудь Н. Т. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства / Н. Т. Рудь, О. С. Колтунович // Економічні науки. – Луцьк, 2008. – Вип. 5. – Ч. 2. – С. 179–189.

163. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА–М, 2007. – 304 с.

164. Савенкова И. В. Конкурентный потенциал предприятия с позиции ресурсной концепции / И. В. Савенкова, М. И. Кульш // Молодой ученый. – 2014. – № 20. – С. 404–409.

165. Савицкая Г. В. Экономический анализ / Г. В. Савицкая. – 13-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2007. – 679 с.

166. Салихова Я. Ю. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки / Я. Ю. Салихова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2011. – 52 с.

167. Самоукин А. И. Потенциал нематериального производства / А. И. Самоукин. – М. : Знание, 1991. – 64 с.

168. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – М. : Дело, 2000. – 376 с.

169. Селезньова О. В. Теоретичні основи системного управління конкурентним потенціалом підприємства / О. В. Селезньова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 6. – С. 209–213.

170. Семенов С. В. Аналитическая оценка отраслевых тенденций развития конкурентной среды в розничной торговле /

С. В. Семененко // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2014. – № 1-2 (40-41). – С. 289–293.

171. Семененко С. В. Исследование конкурентного потенциала торговой организации: методологические основы и методическое обеспечение : монография / С. В. Семененко. – Белгород : БУКЭП, 2014. – 187 с.

172. Семененко С. В. Концепция развития конкурентного потенциала торговой организации / С. В. Семененко // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2014. – № 1 (59). – С. 241–248.

173. Семененко С. В. Теоретическое обоснование структуры конкурентного потенциала торговой организации / С. В. Семененко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 1. – С. 185–199.

174. Сімех Ю. А. Оцінка конкурентостійкості підприємств роздрібної торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Харків : ХДУХТ. – 2009. – 16 с.

175. Сімонова В. С. Особливості й умови формування конкурентного потенціалу підприємств торгівлі споживчої кооперації / В. С. Сімонова // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. праць. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – Вип. 31, Т. 1. – С. 58–64.

176. Сімонова В. С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формування конкурентоспроможності підприємства / В. С. Сімонова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 6. – С. 194–197.

177. Смагач О. І. Методологічні основи формування конкурентного потенціалу підприємств в умовах зростання відкритості української економіки / О. І. Смагач // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 184–191.

178. Солдатов В. В. Стратегическое управление ресурсами / В. В. Солдатов // Современные аспекты экономики. – 2010. – № 5. – С. 25–28.

179. Солоха Д. В. Інвестиційно-інноваційні чинники формування, розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства : монографія / Д. В. Солоха, В. В. Морева, С. О. Чирков та ін. – Донецьк, 2010. – 400 с.

180. Стратегическое управление. Управление посредством выбора стратегических позиций [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL : <http://www.ereport.ru/articles.htm> (дата звернення 16.09.2014 р.).

181. Ступина Т. А. Глобализация и потенциал конкурентоспособности промышленных предприятий России / Т. А. Ступина // Вестник ОрелГИЭТ. – 2010. – № 3(13). – С. 120–124.

182. Сычева Г. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / Г. И. Сычева, Е. Б. Колбачев, В. А. Сычев. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. – 384 с.

183. Ткаченко А. М. Організація внутрішнього аудиту на промислових підприємствах : монографія / А. М. Ткаченко. – Запоріжжя: Запорізька державна інженерна академія, 2005. – 505 с.

184. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2009. – 928 с.

185. Управление организацией : учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Г. Л. Азоев, В. П. Баранчев. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 736 с.

186. Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез – основа формирования стратегии организации : монография / Ю. Г. Учитель, М. Ю. Учитель. – 2-е изд. – М. : ЛИБРОКОМ, 2010. – 328 с.

187. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 351 с.

188. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2005. – 504 с.



189. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. : ЭКСМО, 2005. – 544 с.

190. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

191. Федулова Л. І. Сучасний погляд на теорію управління підприємством / Л. І. Федулова // Наукові праці ДонНТУ. Серія : економічна. Вип. 31–3 (117). – Донецьк : ДонНТУ, 2007. – С. 190–195.

192. Филобокова Л. Ю. Конкурентоспособность малого предпринимательства и факторы, ее формирующие / Л. Ю. Филобокова, О. В. Григорьева // Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2012. – Вып. 3. – С. 2–28.

193. Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшнер, Б. Бенсуссан. – М. : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2009. – 541 с.

194. Хлыстова О. В. Концептуальные основы стратегического управления предпринимательскими структурами в условиях турбулентности / О. В. Хлыстова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 3 Вып. 1 (179). – С. 34–38. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL : <http://www.creativeconomy.ru/articles/11488/> (дата звернення 28.09.2014 р.).

195. Чеглов В. П. Экономика и организация управления розничными торговыми сетями / В. П. Чеглов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 288 с.

196. Чиби́нев В. М. Ресурсный потенциал и совокупные затраты как экономические категории и проблемы их исследования на современном этапе / В. М. Чиби́нев. – СПб. : СПбГУЭФ, 2002. – 129 с.

197. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібно́ї торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 427 с.

198. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства / Л. Ф. Чумак, Г. В. Котляр // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 215–219.

199. Шабаров А. В. Об одной модели экономического равновесия в менеджменте горизонтальных структур. Моделирование процессов обработки информации и управления / А. В. Шабаров. – М. : МФТИ, 1997. – 167 с.

200. Шаланов Н. В. Системный анализ. Кибернетика. Синергетика: Математические методы и модели. Экономические аспекты / Н. В. Шаланов. – Новосибирск : НГТУ, 2008. – 288 с.

201. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська. – КНЕУ, 1999. – 384 с.

202. Шимановська-Діанич Л. М. Підхід до управління конкурентним потенціалом підприємств торгівлі споживчої кооперації відповідно до етапів життєвого циклу організації / Л. М. Шимановська-Діанич, Я. О. Барибіна // Економіка : Проблеми теорії та практики. – Вип. 212 : в 4 т. : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Т. 1. – С. 238–246.

203. Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: теория, методология, практика : монография / В. Д. Шкардун. – М. : Дело, 2005. – 376 с.

204. Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. Шонесси; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 864 с.

205. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1993. – 563 с.

206. Экономический потенциал административных и производственных систем : монография / под общ. ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы : Университетская книга, 2006. – 973 с.

207. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – 3-е изд. – М. : Гном–Пресс, 2002. – 381 с.

208. Юданов А. Ю. Типы конкурентных стратегий: «биологический» подход к классификации компаний / А. Ю. Юданов

// *Мировая экономика и международные отношения*. – № 10. – 1990. – С. 51–63.

209. Юлдашева О. У. Теория и методология формирования и развития маркетингового потенциала фирмы / О. У. Юлдашева / под ред. Г. Л. Багиева. – СПб. : Инфо-Да, 2005. – 240 с.

210. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

211. Alsteat A. Managing Problems – How To Overcome? / Alsteat A. – *Manag. Science*. – 1997. – V. 7, Nr. 7.

212. Fleisher G. Strategic and Competitive Analysis : Methods and Techniques of matrix analysis of Business Competition / Fleisher G., Craig S., Babette E. – New York : Business Book, 2003. – 127 p.

213. Grosul V. A. Structuring of the basic concepts of categorical apparatus of the theory of competition / V. A. Grosul, M. V. Afanasieva // *The Advanced Science Journal*. – Unated State. – 2014. – P. 94–97.

214. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2, No. 4. – 1995. – P. 44–45.

215. Porter E. M. (1985) *Competitive Advantage: creating and sustaining superior perfomans*. Free Press. New York, NY. 557 p.

216. Robert C. Camp. *Benchmarking : The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance*. – ASQC Quality Press, 1989.

217. Strivastava R. *Linking Marketing Metrics to Financial Performance* // *ZIBC Technical Report*. – Zuman Institute of Brand Science, 2007.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

### Складові конкурентного потенціалу підприємства в дослідженнях науковців

Таблиця А.1 – Складові конкурентного потенціалу підприємства в дослідженнях науковців

№ з/п	Складові конкурентного потенціалу	Подання складових конкурентного потенціалу вченими											
		Зав'ялов П. С. [80]	Воронкова А.Е. [55]	Іванов М. І., Левіна О. В., Михальська В.А. [86]	Срохін Д. В., Галушко Д. В. [79]	Кирчага І. М. [98]	Юлдашева О.У.[210]	Андрєєв А. Г. [5]	Медведева О. М., Баранова А. В. [127]	Савенкова І. В., Кульш М. І. [165]	Чумак Л. Ф., Котляр Г. В. [199]	Аренков І. А., Саліхова Я. Ю., Гаврилова М. А. [8]	Семененко С.В.[172]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Ринковий потенціал				+		+					+	
2	Ринково-збутовий потенціал							+					
3	Збутовий потенціал				+						+		
4	Комерційний потенціал			+									+
5	Виробничий потенціал	+	+		+	+		+	+	+	+		
6	Технологічний потенціал												+
7	Техніко-технологічний										+		
8	Матеріальний потенціал			+									
9	Майновий потенціал									+			
10	Ресурсний потенціал						+				+	+	
11	Фінансовий потенціал	+	+	+	+				+	+	+		
12	Фінансово-економічний потенціал					+		+					
13	Організаційний потенціал			+	+				+				



## Додаток Б

### Окремі показники стану і тенденцій розвитку роздрібної торгівлі України

Таблиця Б.1 – Динаміка кількості підприємств роздрібної торгівлі України

(на кінець року)

Види підприємств роздрібної торгівлі	Кількість підприємств, од.				Темп зростання, %				Відхилення за кількістю, ±			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010
Всього підприємств роздрібної торгівлі	12514	12196	11493	10764	97,5	94,2	93,7	86,0	-318,0	-703,0	-729,0	-1750,0
У тому числі, що торгують переважно:												
продовольчими товарами:	6731	6498	6043	5622	96,5	93,0	93,0	83,5	-233,0	-455,0	-421,0	-1109,0
- у спеціалізованих магазинах	948	989	851	729	104,3	86,0	85,7	76,9	41,0	-138,0	-122,0	-219,0
- у неспеціалізованих магазинах	5783	5509	5192	4893	95,3	94,2	94,2	84,6	-274,0	-317,0	-299,0	-890,0
непродовольчими товарами:	5659	5574	5338	4991	98,5	95,8	93,5	88,2	-85,0	-236,0	-347,0	-668,0
- у спеціалізованих магазинах	4970	4893	4701	4456	98,5	96,1	94,8	89,7	-77,0	-192,0	-245,0	-514,0
- у неспеціалізованих магазинах	689	681	637	535	98,8	93,5	84,0	77,6	-8,0	-44,0	-102,0	-154,0
з лотків і на ринках	74	70	47	36	94,6	67,1	76,6	48,6	-4,0	-23,0	-11,0	-38,0
поза магазинами	50	54	65	115	108,0	120,4	176,9	230,0	4,0	11,0	50,0	65,0

Продовження додатку Б  
Продовження табл. Б.1  
(на кінець року)

Види підприємств роздрібно́ї торгівлі	Питома вага, %				Відхилення за структурою, ±			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010
Всього підприємств роздрібно́ї торгівлі	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
У тому числі, що торгують переважно:								
продовольчими товарами:	53,8	53,3	52,6	52,2	-0,5	-0,7	-0,4	-1,6
- у спеціалізованих магазинах	7,6	8,1	7,4	6,8	0,5	-0,7	-0,6	-0,8
- у неспеціалізованих магазинах	46,2	45,2	45,2	45,5	-1,0	0,0	0,3	-0,8
непродовольчими товарами:	45,2	45,7	46,4	46,4	0,5	0,7	-0,1	1,1
- у спеціалізованих магазинах	39,7	40,1	40,9	41,4	0,4	0,8	0,5	1,7
- у неспеціалізованих магазинах	5,5	5,6	5,5	5,0	0,1	0,0	-0,6	-0,5
з лотків і на ринках	0,6	0,6	0,4	0,3	0,0	-0,2	-0,1	-0,3
поза магазинами	0,4	0,4	0,6	1,1	0,0	0,1	0,5	0,7
Всього підприємств, %	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
з них:								
до 5 осіб	47,1	47,1	48,5	48,0	0,0	1,4	-0,5	0,9
6...10 осіб	20,3	20,1	19,5	19,5	-0,2	-0,6	0,0	-0,8
11...15 осіб	8,7	8,9	8,6	8,3	0,2	-0,3	-0,3	-0,4
16...20 осіб	5,3	5,4	5,1	5,4	0,1	-0,3	0,3	0,1
21...50 осіб	10,9	10,7	10,2	10,2	-0,2	-0,5	0,0	-0,7
51...100 осіб	3,9	3,5	3,5	3,2	-0,4	0,0	-0,3	-0,7
101...200 осіб	1,8	1,9	2,1	2,5	0,1	0,2	0,4	0,7
201 і більше	2,0	2,4	2,5	2,9	0,4	0,1	0,4	0,9



Таблиця Б.2 – Динаміка кількості підприємств роздрібно́ї торгівлі за регіонами України

(на кінець року)

Регіони	Кількість підприємств роздрібно́ї торгівлі, од.				Темп зростання, %				Відхилення, ±			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Україна	12514	12196	11493	10764	97,5	94,2	93,7	86,0	-318	-703	-729	-1750
Автономна Республіка Крим	608	581	548	482	95,6	94,3	88,0	79,3	-27	-33	-66	-126
Вінницька	603	591	559	485	98,0	94,6	86,8	80,4	-12	-32	-74	-118
Волинська	274	265	231	220	96,7	87,2	95,2	80,3	-9	-34	-11	-54
Дніпропетровська	625	618	592	549	98,9	95,8	92,7	87,8	-7	-26	-43	-76
Донецька	1035	1012	951	869	97,8	94,0	91,4	84,0	-23	-61	-82	-166
Житомирська	329	317	290	270	96,4	91,5	93,1	82,1	-12	-27	-20	-59
Закарпатська	336	327	308	272	97,3	94,2	88,3	81,0	-9	-19	-36	-64
Запорізька	403	384	371	350	95,3	96,6	94,3	86,8	-19	-13	-21	-53
Івано-Франківська	389	375	357	335	96,4	95,2	93,8	86,1	-14	-18	-22	-54
Київська	726	715	683	726	98,5	95,5	106,3	100,0	-11	-32	43	0
Кіровоградська	270	267	242	228	98,9	90,6	94,2	84,4	-3	-25	-14	-42
Луганська	350	335	303	314	95,7	90,4	103,6	89,7	-15	-32	11	-36
Львівська	1146	1112	1071	943	97,0	96,3	88,0	82,3	-34	-41	-128	-203

Продовження додатку Б  
Продовження табл. Б.2  
(на кінець року)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Миколаївська	240	237	202	221	98,8	85,2	109,4	92,1	-3	-35	19	-19
Одеська	686	678	639	561	98,8	94,2	87,8	81,8	-8	-39	-78	-125
Полтавська	377	360	342	315	95,5	95,0	92,1	83,6	-17	-18	-27	-62
Рівненська	208	196	175	163	94,2	89,3	93,1	78,4	-12	-21	-12	-45
Сумська	270	265	249	220	98,1	94,0	88,4	81,5	-5	-16	-29	-50
Тернопільська	203	192	172	135	94,6	89,6	78,5	66,5	-11	-20	-37	-68
Харківська	603	596	586	550	98,8	98,3	93,9	91,2	-7	-10	-36	-53
Херсонська	292	285	264	270	97,6	92,6	102,3	92,5	-7	-21	6	-22
Хмельницька	483	475	443	434	98,3	93,3	98,0	89,9	-8	-32	-9	-49
Черкаська	278	265	233	220	95,3	87,9	94,4	79,1	-13	-32	-13	-58
Чернівецька	235	230	227	177	97,9	98,7	78,0	75,3	-5	-3	-50	-58
Чернігівська	443	442	426	408	99,8	96,4	95,8	92,1	-1	-16	-18	-35
м. Київ	894	881	851	910	98,5	96,6	106,9	101,8	-13	-30	59	16
м. Севастополь	208	195	178	137	93,8	91,3	77,0	65,9	-13	-17	-41	-71

Таблиця Б.3 – Динаміка товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України (в фактичних цінах)

Показники	Значення за роками				Темп зростання, %				Відхилення, ±			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010
Роздрібний товарооборот підприємств торгівлі, млн. грн.	280889,7	350059,2	405114	433080,7	124,6	115,7	106,9	154,2	69170	55055	27967	152191
у тому числі:												
- продовольчими товарами	110878,7	136294,1	162638	177827,1	122,9	119,3	109,3	160,4	25415	26344	15189	66948
- непродовольчими товарами	170011	213765,1	242476	255253,6	125,7	113,4	105,3	150,1	43754	28710	12778	85243
Роздрібний товарооборот на одну особу, грн.	6123	7659	8885	9520	125,1	116,0	107,1	155,5	1536	1226	635	3397
у тому числі:												
- з продовольчих товарів	2417	2982	3567	3909	123,4	119,6	109,6	161,7	565	585	342	1492
- з непродовольчих товарів	3706	4677	5318	5611	126,2	113,7	105,5	151,4	971	641	293	1905
Роздрібний товарооборот на одну особу, грн.	6123	7659	8885	9520	125,1	116,0	107,1	155,5	1536	1226	635	3397
у міських поселеннях	8154	10180	11849	12694	124,8	116,4	107,1	155,7	2026	1669	845	4540
у сільській місцевості	1680	2119	2344	2479	126,1	110,6	105,8	147,6	439	225	135	799

Таблиця Б.4 – Динаміка роздрібного товарообороту підприємств торгівлі за регіонами України

Регіони	Роздрібний товарооборот, млн. грн.				Темп зростання, %			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010
Україна	280889,7	350059,2	405113,9	433080,7	124,6	115,7	106,9	154,2
Автономна Республіка Крим	10170,7	12862	16534	18169,6	126,5	128,5	109,9	178,6
Вінницька	5672,7	7332,7	8322,4	8755,4	129,3	113,5	105,2	154,3
Волинська	4709,4	5907,8	7153	8165,7	125,4	121,1	114,2	173,4
Дніпропетровська	24762,8	29904,2	35035,1	37741,6	120,8	117,2	107,7	152,4
Донецька	25446,3	31326,7	37635,8	40157,3	123,1	120,1	106,7	157,8
Житомирська	5028	6567,7	7222	7914,1	130,6	110,0	109,6	157,4
Закарпатська	5977,7	7487	7709,2	8077,6	125,2	103,0	104,8	135,1
Запорізька	10733,7	13377,7	15994,9	17079,8	124,6	119,6	106,8	159,1
Івано-Франківська	4858,9	6375,3	7099	7537	131,2	111,4	106,2	155,1
Київська	12221,6	16331,7	20790,4	22533	133,6	127,3	108,4	184,4
Кіровоградська	4429,8	5324,2	6212,6	6532,8	120,2	116,7	105,2	147,5
Луганська	9142,9	11426,9	14160	14962	125,0	123,9	105,7	163,6
Львівська	15023,7	18179,9	19698,3	19776,6	121,0	108,4	100,4	131,6
Миколаївська	5695,1	7172,4	8316	8877,4	125,9	115,9	106,8	155,9
Одеська	18007,4	22806,3	26921,5	28902,7	126,6	118,0	107,4	160,5
Полтавська	7215,3	9064,7	10433,4	10857,7	125,6	115,1	104,1	150,5
Рівненська	4388,9	5545,2	6233,5	6667,5	126,3	112,4	107,0	151,9
Сумська	3926,4	4998,9	5813,9	6024,4	127,3	116,3	103,6	153,4
Тернопільська	3821,9	4704,2	4976,4	5046,8	123,1	105,8	101,4	132,0
Харківська	18798,5	22952,9	25895,5	27978,5	122,1	112,8	108,0	148,8
Херсонська	5138,5	6298,8	7295,1	7778,9	122,6	115,8	106,6	151,4
Хмельницька	5227,8	6544,7	7267,5	7481,9	125,2	111,0	103,0	143,1
Черкаська	5570,6	7096,9	7907,6	8421,8	127,4	111,4	106,5	151,2
Чернівецька	4121,6	4884,5	5076,2	5271,9	118,5	103,9	103,9	127,9
Чернігівська	4385	5463,8	6293,4	6792	124,6	115,2	107,9	154,9
м. Київ	53318,2	66033	73849,1	79717,2	123,8	111,8	107,9	149,5
м. Севастополь	3096,3	4089,1	5268,1	5859,5	132,1	128,8	111,2	189,2

Таблиця Б.5 – Динаміка роздрібного товарообороту підприємств торгівлі на одну особу за регіонами України

Регіони	Роздрібний товарооборот на 1 особу, грн.				Темп зростання, %			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010
Україна	6123	7659	8885	9520	125,1	116,0	107,1	155,5
Автономна Республіка Крим	5177	6551	8418	9241	126,5	128,5	109,8	178,5
Вінницька	3447	4477	5104	5396	129,9	114,0	105,7	156,5
Волинська	4542	5692	6883	7847	125,3	120,9	114,0	172,8
Дніпропетровська	7401	8985	10572	11436	121,4	117,7	108,2	154,5
Донецька	5718	7091	8574	9211	124,0	120,9	107,4	161,1
Житомирська	3921	5147	5682	6253	131,3	110,4	110,0	159,5
Закарпатська	4797	5994	6155	6433	125,0	102,7	104,5	134,1
Запорізька	5942	7447	8943	9593	125,3	120,1	107,3	161,4
Івано-Франківська	3520	4620	5140	5454	131,3	111,3	106,1	154,9
Київська	7107	9503	12082	13072	133,7	127,1	108,2	183,9
Кіровоградська	4369	5291	6220	6589	121,1	117,6	105,9	150,8
Луганська	3973	5007	6253	6656	126,0	124,9	106,4	167,5
Львівська	5898	7150	7753	7787	121,2	108,4	100,4	132,0
Миколаївська	4800	6074	7073	7582	126,5	116,4	107,2	158,0
Одеська	7535	9548	11256	12064	126,7	117,9	107,2	160,1
Полтавська	4830	6114	7085	7422	126,6	115,9	104,8	153,7
Рівненська	3810	4808	5394	5758	126,2	112,2	106,7	151,1
Сумська	3365	4321	5065	5293	128,4	117,2	104,5	157,3
Тернопільська	3518	4346	4612	4693	123,5	106,1	101,8	133,4
Харківська	6806	8351	9440	10208	122,7	113,0	108,1	150,0
Херсонська	4711	5801	6750	7234	123,1	116,4	107,2	153,6
Хмельницька	3930	4945	5518	5709	125,8	111,6	103,5	145,3
Черкаська	4317	5539	6211	6661	128,3	112,1	107,2	154,3
Чернівецька	4558	5398	5602	5807	118,4	103,8	103,7	127,4
Чернігівська	3972	4997	5810	6334	125,8	116,3	109,0	159,5
м. Київ	19095	23527	26099	27903	123,2	110,9	106,9	146,1
м. Севастополь	8135	10732	13780	15231	131,9	128,4	110,5	187,2

Таблиця Б.6 – Динаміка кількості магазинів роздрібно́ї торгівлі  
за регіонами України

(на кінець року)

Регіони	Кількість магазинів роздрібно́ї торгівлі, од.				Темп зростання, %			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010
Україна	48000	48383	47234	45519	100,8	97,6	96,4	94,8
Автономна Республіка Крим	2151	2161	2077	1986	100,5	96,1	95,6	92,3
Вінницька	2034	1972	1854	1693	97,0	94,0	91,3	83,2
Волинська	1157	1168	1186	1125	101,0	101,5	94,9	97,2
Дніпропетровська	3375	3354	3188	3108	99,4	95,1	97,5	92,1
Донецька	3784	3839	3822	3783	101,5	99,6	99,0	100,0
Житомирська	1645	1629	1581	1458	99,0	97,1	92,2	88,6
Закарпатська	1273	1197	1104	988	94,0	92,2	89,5	77,6
Запорізька	1812	1731	1725	1754	95,5	99,7	101,7	96,8
Івано- Франківська	1293	1339	1305	1211	103,6	97,5	92,8	93,7
Київська	2119	2187	2139	2138	103,2	97,8	100,0	100,9
Кіровоградська	1271	1260	1220	1184	99,1	96,8	97,0	93,2
Луганська	1849	1878	1849	1764	101,6	98,5	95,4	95,4
Львівська	3186	3178	3066	2903	99,7	96,5	94,7	91,1
Миколаївська	1047	1049	1029	989	100,2	98,1	96,1	94,5
Одеська	2337	2438	2345	2322	104,3	96,2	99,0	99,4
Полтавська	1809	1795	1702	1606	99,2	94,8	94,4	88,8
Рівненська	1346	1363	1352	1231	101,3	99,2	91,1	91,5
Сумська	1183	1184	1136	1091	100,1	95,9	96,0	92,2
Тернопільська	901	937	862	826	104,0	92,0	95,8	91,7
Харківська	2213	2297	2301	2223	103,8	100,2	96,6	100,5
Херсонська	1099	1078	1006	981	98,1	93,3	97,5	89,3
Хмельницька	1501	1533	1488	1422	102,1	97,1	95,6	94,7
Черкаська	1347	1368	1339	1274	101,6	97,9	95,1	94,6
Чернівецька	759	777	766	689	102,4	98,6	89,9	90,8
Чернігівська	1603	1529	1475	1311	95,4	96,5	88,9	81,8
м. Київ	3292	3562	3776	3887	108,2	106,0	102,9	118,1
м. Севастополь	614	580	541	572	94,5	93,3	105,7	93,2

Таблиця Б.7 – Динаміка середньої кількості населення в розрахунку на один магазин роздрібної торгівлі за регіонами України

Регіони	Середня кількість населення в розрахунку на один магазин, осіб				Темп зростання, %				Відхилення, ±			
	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2013/2010	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2013/2010
Україна	956	945	965	999	98,8	102,2	103,5	104,6	-11	21	34	44
Автономна Республіка Крим	913	909	946	990	99,5	104,1	104,7	108,4	-5	37	44	77
Вінницька	809	831	879	958	102,7	105,9	109,0	118,5	21	49	79	149
Волинська	896	889	876	925	99,2	98,6	105,6	103,2	-8	-12	49	29
Дніпропетровська	991	992	1040	1062	100,1	104,8	102,1	107,1	1	47	22	70
Донецька	1176	1151	1148	1152	97,8	99,8	100,3	98,0	-25	-2	4	-24
Житомирська	780	783	804	868	100,5	102,6	108,0	111,4	4	21	64	89
Закарпатська	979	1044	1135	1271	106,6	108,7	112,0	129,8	65	91	136	292
Запорізька	997	1038	1037	1015	104,1	99,9	97,9	101,8	41	-1	-22	18
Івано-Франківська	1068	1031	1058	1141	96,5	102,7	107,8	106,9	-37	28	83	74
Київська	812	786	804	806	96,8	102,4	100,2	99,3	-26	19	2	-5
Кіровоградська	798	799	819	837	100,1	102,5	102,3	105,0	1	20	19	40
Луганська	1245	1215	1225	1274	97,6	100,8	104,0	102,4	-29	10	50	30
Львівська	800	800	829	875	100,1	103,6	105,6	109,4	1	29	46	75
Миколаївська	1133	1126	1143	1184	99,3	101,5	103,6	104,5	-8	17	41	51
Одеська	1023	980	1020	1032	95,8	104,1	101,2	100,9	-43	40	12	9
Полтавська	826	826	865	911	100,0	104,8	105,3	110,3	0	39	46	85
Рівненська	856	846	855	941	98,9	101,0	110,0	109,9	-10	9	86	85
Сумська	986	977	1010	1043	99,1	103,4	103,2	105,8	-9	33	33	57
Тернопільська	1206	1155	1252	1302	95,8	108,4	104,0	108,0	-51	97	50	96
Харківська	1248	1197	1192	1233	95,9	99,6	103,4	98,8	-52	-4	41	-15
Херсонська	992	1007	1074	1096	101,5	106,7	102,0	110,4	15	67	22	104
Хмельницька	886	863	885	922	97,4	102,5	104,1	104,0	-23	22	37	35
Черкаська	958	937	951	992	97,8	101,5	104,4	103,6	-21	14	42	34
Чернівецька	1191	1165	1183	1318	97,7	101,6	111,4	110,6	-27	18	135	126
Чернігівська	689	715	734	818	103,8	102,7	111,4	118,8	26	19	84	129
м. Київ	848	788	749	735	92,9	95,1	98,1	86,7	-60	-39	-14	-113
м. Севастополь	620	657	707	673	106,0	107,6	95,2	108,5	37	50	-34	53

Таблиця Б.8 – Динаміка торгової площі підприємств  
роздрібної торгівлі за регіонами України

(на кінець року)

Регіони	Торгова площа, тис. м <sup>2</sup>				Темп зростання, %			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010
Україна	8431	9013	9294	9419	106,9	103,1	101,3	111,7
Автономна Республіка Крим	277	322	306	309	116,2	95,0	101,0	111,6
Вінницька	235	240	245	232	102,1	102,1	94,7	98,7
Волинська	168	170	167	161	101,2	98,2	96,4	95,8
Дніпропетровська	730	792	771	786	108,5	97,3	101,9	107,7
Донецька	801	837	893	878	104,5	106,7	98,3	109,6
Житомирська	182	181	179	185	99,5	98,9	103,4	101,6
Закарпатська	185	195	187	177	105,4	95,9	94,7	95,7
Запорізька	374	392	407	414	104,8	103,8	101,7	110,7
Івано- Франківська	169	171	184	180	101,2	107,6	97,8	106,5
Київська	313	344	368	408	109,9	107,0	110,9	130,4
Кіровоградська	139	146	149	154	105,0	102,1	103,4	110,8
Луганська	304	345	356	353	113,5	103,2	99,2	116,1
Львівська	427	436	433	436	102,1	99,3	100,7	102,1
Миколаївська	209	214	240	236	102,4	112,1	98,3	112,9
Одеська	513	576	613	637	112,3	106,4	103,9	124,2
Полтавська	263	263	272	266	100,0	103,4	97,8	101,1
Рівненська	179	203	210	197	113,4	103,4	93,8	110,1
Сумська	145	163	169	171	112,4	103,7	101,2	117,9
Тернопільська	122	126	119	117	103,3	94,4	98,3	95,9
Харківська	545	589	587	582	108,1	99,7	99,1	106,8
Херсонська	186	181	189	210	97,3	104,4	111,1	112,9
Хмельницька	206	227	224	227	110,2	98,7	101,3	110,2
Черкаська	185	192	194	205	103,8	101,0	105,7	110,8
Чернівецька	111	111	118	116	100,0	106,3	98,3	104,5
Чернігівська	159	186	191	184	117,0	102,7	96,3	115,7
м. Київ	1166	1254	1374	1438	107,5	109,6	104,7	123,3
м. Севастополь	138	157	149	160	113,8	94,9	107,4	115,9



Таблиця Б.9 – Динаміка середнього розміру торгової площі на один магазин роздрібної торгівлі за регіонами України

Регіони	Середній розмір торгової площі на один магазин, м <sup>2</sup>				Темп зростання, %				Відхилення, ±			
	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2013/2010	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2013/2010
Україна	175,6	186,3	196,8	206,9	106,1	105,6	105,2	117,8	10,6	10,5	10,2	31,3
Автономна Республіка Крим	128,8	149,0	147,3	155,6	115,7	98,9	105,6	120,8	20,2	-1,7	8,3	26,8
Вінницька	115,5	121,7	132,1	137,0	105,3	108,6	103,7	118,6	6,2	10,4	4,9	21,5
Волинська	145,2	145,5	140,8	143,1	100,2	96,7	101,6	98,6	0,3	-4,7	2,3	-2,1
Дніпропетровська	216,3	236,1	241,8	252,9	109,2	102,4	104,6	116,9	19,8	5,7	11,1	36,6
Донецька	211,7	218,0	233,6	232,1	103,0	107,2	99,3	109,6	6,3	15,6	-1,6	20,4
Житомирська	110,6	111,1	113,2	126,9	100,4	101,9	112,1	114,7	0,5	2,1	13,7	16,2
Закарпатська	145,3	162,9	169,4	179,1	112,1	104,0	105,8	123,3	17,6	6,5	9,8	33,8
Запорізька	206,4	226,5	235,9	236,0	109,7	104,2	100,0	114,4	20,1	9,5	0,1	29,6
Івано-Франківська	130,7	127,7	141,0	148,6	97,7	110,4	105,4	113,7	-3,0	13,3	7,6	17,9
Київська	147,7	157,3	172,0	190,8	106,5	109,4	110,9	129,2	9,6	14,7	18,8	43,1
Кіровоградська	109,4	115,9	122,1	130,1	106,0	105,4	106,5	118,9	6,5	6,3	7,9	20,7
Луганська	164,4	183,7	192,5	200,1	111,7	104,8	103,9	121,7	19,3	8,8	7,6	35,7
Львівська	134,0	137,2	141,2	150,2	102,4	102,9	106,3	112,1	3,2	4,0	9,0	16,2
Миколаївська	199,6	204,0	233,2	238,6	102,2	114,3	102,3	119,5	4,4	29,2	5,4	39,0
Одеська	219,5	236,3	261,4	274,3	107,6	110,6	104,9	125,0	16,7	25,1	12,9	54,8
Полтавська	145,4	146,5	159,8	165,6	100,8	109,1	103,6	113,9	1,1	13,3	5,8	20,2
Рівненська	133,0	148,9	155,3	160,0	112,0	104,3	103,0	120,3	15,9	6,4	4,7	27,0
Сумська	122,6	137,7	148,8	156,7	112,3	108,1	105,4	127,9	15,1	11,1	8,0	34,2
Тернопільська	135,4	134,5	138,1	141,6	99,3	102,7	102,6	104,6	-0,9	3,6	3,6	6,2
Харківська	246,3	256,4	255,1	261,8	104,1	99,5	102,6	106,3	10,1	-1,3	6,7	15,5
Херсонська	169,2	167,9	187,9	214,1	99,2	111,9	113,9	126,5	-1,3	20,0	26,2	44,8
Хмельницька	137,2	148,1	150,5	159,6	107,9	101,7	106,0	116,3	10,8	2,5	9,1	22,4
Черкаська	137,3	140,4	144,9	160,9	102,2	103,2	111,1	117,2	3,0	4,5	16,0	23,6
Чернівецька	146,2	142,9	154,0	168,4	97,7	107,8	109,3	115,1	-3,4	11,2	14,3	22,1
Чернігівська	99,2	121,6	129,5	140,4	122,6	106,4	108,4	141,5	22,5	7,8	10,9	41,2
м. Київ	354,2	352,0	363,9	370,0	99,4	103,4	101,7	104,4	-2,1	11,8	6,1	15,8
м. Севастополь	224,8	270,7	275,4	279,7	120,4	101,7	101,6	124,5	45,9	4,7	4,3	55,0

Таблиця Б.10 – Динаміка мережі підприємств роздрібної торгівлі України у розрізі спеціалізації  
(на кінець року)

Види магазинів роздрібної торгівлі	Кількість магазинів роздрібної торгівлі, од.				Темп зростання, %				Відхилення, ±			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2013/2010	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2013/2010
Всього магазинів	48000	48383	47234	45519	100,8	97,6	96,4	94,8	383	-1149	-1715	-2481
у тому числі:												
- продовольчі, всього	24192	23667	22256	20788	97,8	94,0	93,4	85,9	-525	-1411	-1468	-3404
- з універсальним асортиментом товарів	21031	20601	19107	17822	98,0	92,7	93,3	84,7	-430	-1494	-1285	-3209
з них:												
універсами, супермаркети	1422	1456	1565	1642	102,4	107,5	104,9	115,5	34	109	77	220
гіпермаркети	202	225	261	277	111,4	116,0	106,1	137,1	23	36	16	75
- спеціалізовані продовольчі магазини	3161	3066	3149	2966	97,0	102,7	94,2	93,8	-95	83	-183	-195
- непродовольчі, всього	23808	24716	24978	24731	103,8	101,1	99,0	103,9	908	262	-247	923
- з універсальним асортиментом товарів	1282	1414	1304	995	110,3	92,2	76,3	77,6	132	-110	-309	-287
з них:												
універмаги	13	21	29	34	161,5	138,1	117,2	261,5	8	8	5	21
- спеціалізовані непродовольчі магазини	22526	23302	23674	23736	103,4	101,6	100,3	105,4	776	372	62	1210

Продовження табл. Б.10  
(на кінець року)

Види магазинів роздрібної торгівлі	Торгова площа, тис. м <sup>2</sup>				Темп зростання, %				Відхилення, ±			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2010
Всього магазинів	8431	9013	9294	9419	106,9	103,1	101,3	111,7	582	281	125	988
у тому числі:												
- продовольчі, всього	4261	4512	4676	4656	105,9	103,6	99,6	109,3	251	164	-20	395
- з універсальним асортиментом товарів	4015	4269	4422	4443	106,3	103,6	100,5	110,7	254	153	21	428
з них:												
універсами, супермаркети	1284	1409	1475	1559	109,7	104,7	105,7	121,4	125	66	84	275
гіпермаркети	1107	1247	1438	1463	112,6	115,3	101,7	132,2	140	191	25	356
- спеціалізовані продовольчі магазини	246	243	254	213	98,8	104,5	83,9	86,6	-3	11	-41	-33
- непродовольчі, всього	4170	4501	4618	4763	107,9	102,6	103,1	114,2	331	117	145	593
- з універсальним асортиментом товарів	400	648	718	703	162,0	110,8	97,9	175,8	248	70	-15	303
з них:												
універмаги	111	312	409	473	281,1	131,1	115,6	426,1	201	97	64	362
- спеціалізовані непродовольчі магазини	3770	3853	3900	4060	102,2	101,2	104,1	107,7	83	47	160	290

Закінчення табл. Б.10  
(на кінець року)

Види магазинів роздрібно́ї торгівлі	Середній розмір торгової площі одного магазину, м <sup>2</sup>				Темп зростання, %				Відхилення, ±			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2013/2010	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2013/2010
Всього магазинів	175,6	186,3	196,8	206,9	106,1	105,6	105,2	117,8	10,6	10,5	10,2	31,3
у тому числі:												
- продовольчі, всього	176,1	190,6	210,1	224,0	108,2	110,2	106,6	127,2	14,5	19,5	13,9	47,8
- з універсальним асортиментом товарів	190,9	207,2	231,4	249,3	108,5	111,7	107,7	130,6	16,3	24,2	17,9	58,4
з них:												
універсами, супермаркети	903,0	967,7	942,5	949,5	107,2	97,4	100,7	105,1	64,8	-25,2	7,0	46,5
гіпермаркети	5480,2	5542,2	5509,6	5281,6	101,1	99,4	95,9	96,4	62,0	-32,6	-228,0	-198,6
- спеціалізовані продовольчі магазини	77,8	79,3	80,7	71,8	101,8	101,8	89,0	92,3	1,4	1,4	-8,8	-6,0
- непродовольчі, всього	175,2	182,1	184,9	192,6	104,0	101,5	104,2	110,0	7,0	2,8	7,7	17,4
- з універсальним асортиментом товарів	312,0	458,3	550,6	706,5	146,9	120,1	128,3	226,4	146,3	92,3	155,9	394,5
з них:												
універмаги	8538,5	14857,1	14103,4	13911,8	174,0	94,9	98,6	162,9	6318,7	-753,7	-191,7	5373,3
- спеціалізовані непродовольчі магазини	167,4	165,4	164,7	171,0	98,8	99,6	103,8	102,2	-2,0	-0,6	6,3	3,7

Таблиця Б.11 – Динаміка питомої ваги роздрібних торговельних мереж у формуванні товарообороту роздрібною торгівлю за регіонами України (% до обсягу товарообороту роздрібною торгівлю регіону)

Регіони	2010 рік			2011 рік			2012 рік			2013 рік		
	Всього	з них		Всього	з них		Всього	з них		Всього	з них	
		непродовольчих мереж	продовольчих мереж		непродовольчих мереж	продовольчих мереж		непродовольчих мереж	продовольчих мереж			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Україна	40,2	8,4	31,8	42,5	8,9	33,6	44,1	9,1	35,0	44,8	8,7	36,1
Автономна Республіка Крим	33,9	7,4	26,5	36,3	7,7	28,6	38,8	7,6	31,2	43,3	7,2	36,1
Вінницька	26,1	8,3	17,8	29,5	8,8	20,7	32,7	9,0	23,7	35,4	8,9	26,5
Волинська	40,7	12,7	28,0	42,9	13,5	29,4	43,8	13,2	30,6	44,3	12,7	31,6
Дніпропетровська	42,1	6,6	35,5	44,7	6,7	38,0	46,8	6,6	40,2	48,6	6,4	42,2
Донецька	39,5	7,2	32,3	40,8	7,3	33,5	42,0	7,5	34,5	41,2	7,1	34,1
Житомирська	28,2	5,1	23,1	28,6	4,7	23,9	28,8	4,6	24,2	28,4	4,4	24,0
Закарпатська	42,8	12,6	30,2	43,7	13,1	30,6	43,6	13,4	30,2	42,9	13,6	29,3
Запорізька	49,9	5,1	44,8	51,6	5,2	46,4	51,7	5,0	46,7	50,4	4,6	45,8
Івано-Франківська	37,0	10,9	26,1	40,2	11,8	28,4	43,0	12,1	30,9	45,3	12,1	33,2
Київська	48,3	10,8	37,5	52,9	12,7	40,2	54,0	12,4	41,6	50,0	8,9	41,1

Продовження додатку Б

Продовження табл. Б.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Кіровоградська	35,3	6,9	28,4	37,6	7,0	30,6	39,8	6,9	32,9	41,5	6,6	34,9
Луганська	38,4	9,2	29,2	40,0	9,2	30,8	40,7	9,0	31,7	38,8	7,0	31,8
Львівська	32,9	10,3	22,6	34,8	10,2	24,6	37,1	10,6	26,5	39,4	10,4	29,0
Миколаївська	44,8	7,3	37,5	46,9	7,0	39,9	48,1	7,2	40,9	46,3	7,2	39,1
Одеська	45,5	7,1	38,4	49,3	7,3	42,0	52,9	7,2	45,7	56,3	6,5	49,8
Полтавська	30,1	8,4	21,7	32,0	8,5	23,5	34,5	8,8	25,7	36,1	8,8	27,3
Рівненська	43,1	10,1	33,0	45,2	10,9	34,3	46,1	11,2	34,9	45,5	11,1	34,4
Сумська	27,1	1,4	25,7	29,4	2,5	26,9	29,6	3,0	26,6	28,0	3,8	24,2
Тернопільська	35,7	9,1	26,6	37,0	9,8	27,2	38,5	10,2	28,3	38,9	10,3	28,6
Харківська	39,7	8,8	30,9	42,1	9,0	33,1	44,3	8,4	35,9	44,1	6,4	37,7
Херсонська	25,1	4,9	20,2	27,7	5,2	22,5	30,6	5,7	24,9	36,5	6,9	29,6
Хмельницька	30,7	11,6	19,1	32,7	13,1	19,6	34,6	13,5	21,1	35,8	13,5	22,3
Черкаська	36,1	8,7	27,4	37,8	9,0	28,8	39,6	9,2	30,4	40,4	8,7	31,7
Чернівецька	34,8	11,1	23,7	37,0	12,0	25,0	39,6	12,7	26,9	40,5	13,7	26,8
Чернігівська	32,8	6,8	26,0	34,4	7,2	27,2	36,0	7,4	28,6	37,3	7,0	30,3
м. Київ	39,2	9,1	30,1	43,5	10,8	32,7	46,6	11,6	35,0	47,5	12,2	35,3
м. Севастополь	44,3	13,8	30,5	48,2	15,4	32,8	51,2	15,7	35,5	52,3	15,0	37,3

## Додаток В

### АНКЕТА

для оцінки компонентів конкурентного потенціалу  
підприємств роздрібної торгівлі

№ з/п	Запитання	Варіанти відповідей	Позначка (обрана відповідь)
1	2	3	4
<i>1. Техніко-технологічна компонента конкурентного потенціалу</i>			
1.1	Чи впроваджує Ваше підприємство роздрібної торгівлі нові технічні рішення для підвищення ефективності господарської діяльності?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
1.2	Чи застосовує Ваше підприємство роздрібної торгівлі інноваційні технології в торговельному обслуговуванні покупців?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
1.3	Як Ви вважаєте, чи впливають форма і спосіб торговельного обслуговування покупців на їхню прихильність до підприємства роздрібної торгівлі?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
1.4	Чи залежить, на Вашу думку, обсяг товарообороту підприємства роздрібної торгівлі від повноти і широти його сервісу?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
1.5	Чи використовує Ваше підприємство роздрібної торгівлі інформаційні ресурси мережі Інтернет для закупівлі та реалізації товарів?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
<i>2. Комерційна компонента конкурентного потенціалу</i>			
2.1	Як Ви вважаєте, чи притаманні комерційній діяльності Вашого підприємства роздрібної торгівлі певні конкурентні переваги порівняно з його конкурентами?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
2.2	Чи використовує Ваше підприємство роздрібної торгівлі в своїй закупівельній діяльності стабільний портфель постачальників товарів?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	

## Продовження додатку В

1	2	3	4
2.3	Чи орієнтується Ваше підприємство роздрібною торгівлі в своїй комерційній діяльності на потреби і запити цільової групи покупців?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
2.4	Чи займається Ваше підприємство роздрібною торгівлі прогнозуванням попиту покупців на товари (послуги)?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
2.5	Чи здійснює Ваше підприємство роздрібною торгівлі електронну комерцію?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
<i>3. Маркетингова компонента конкурентного потенціалу</i>			
3.1	Який із наведених варіантів найбільш відповідає маркетинговій політиці Вашого підприємства торгівлі?	Агресивна	
		Пасивна	
		Не можу відповісти	
3.2	Чи добре налагоджений у Вашого підприємства роздрібною торгівлі зворотний зв'язок з покупцями щодо товарно-грошового обміну?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
3.3	Чи є у Вашого підприємства роздрібною торгівлі досвід щодо проведення спеціальних маркетингових заходів на всіх стадіях торгово-технологічного циклу просування товарів до споживачів (покупців)?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
3.4	Як Ви вважаєте, чи має Ваше підприємство роздрібною торгівлі сформований бренд, що є його відзнакою від основних конкурентів?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
3.5	Як Ви оцінюєте рівень мерчандайзингу у Вашому підприємстві роздрібною торгівлі?	Високий	
		Середній	
		Низький	
<i>4. Клієнтська компонента конкурентного потенціалу</i>			
4.1	Як на Вашу думку, чи систематично і в достатній мірі Ваше підприємство роздрібною торгівлі вивчає потреби споживачів?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
4.2	Як Ви вважаєте, чи пропонує Ваше підприємство торгівлі своїм клієнтам унікальний асортимент товарів, або надає унікальне торговельне обслуговування?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	



## Закінчення додатку В

1	2	3	4
4.3	Чи відомі Вам основні потреби цільових груп покупців, що користуються послугами Вашого підприємства роздрібною торгівлі?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
4.4	Чи впевнені Ви в тому, що покупці ідентифікують Ваше підприємство роздрібною торгівлі від підприємств-конкурентів?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
4.5	Чи завжди клієнти (покупці) Вашого підприємства роздрібною торгівлі задоволені якістю наданого їм торговельного обслуговування?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
<i>5. Підприємницька компонента конкурентного потенціалу</i>			
5.1	Чи впевнені Ви в тому, що Ваше підприємство роздрібною торгівлі постійно зростає і розвивається?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
5.2	Чи займається Ваше підприємство роздрібною торгівлі постійним пошуком і реалізацією бізнес-ідей?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
5.3	Як Ви вважаєте, чи сприятливий на Вашому підприємстві роздрібною торгівлі підприємницький клімат?	Так	
		Ні	
		Не можу відповісти	
5.4	Як Ви оцінюєте рівень управлінських здібностей і професійних компетенцій керівного персоналу Вашого підприємства роздрібною торгівлі?	Високий	
		Середній	
		Низький	
5.5	Як Ви оцінюєте загальний рівень ділової активності персоналу Вашого підприємства роздрібною торгівлі?	Високий	
		Середній	
		Низький	

## Додаток Д

Вихідна інформація за досліджуваними підприємствами роздрібною торгівлі  
Таблиця Д.1 – Дані щодо досліджуваних підприємств роздрібною торгівлі

№ з/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Середньооблікова чисельність працівників, осіб				Кількість магазинів, од.				
			2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	
1	ТОВ "ФОЗЗІ-ФУД"	32294926	28142	32944	35010	29349	186	219	237	248	
2	ТОВ "ФОРА"	32294897	3128	3944	4938	4765	137	146	159	218	
3	ТОВ "Таврія-В"	19202597	1347	1120	718	612	29	42	54	59	
4	ТОВ "Край-2"	35231874	1916	1762	1223	953	5	8	10	10	
5	ТОВ "Сучасний модерн"	33898608	390	410	323	451	3	3	3	5	
6	ТОВ "Восторг"	32437180	649	664	698	762	2	2	2	3	
7	ТОВ "Еко"	32104254	6460	6702	7423	8038	68	76	91	105	
8	ПрАТ "ІКС 5 Рітейл Груп Україна"	30725116	441	514	577	603	9	10	10	10	
№ підприємства		Торгова площа, м <sup>2</sup>									
		2010 рік			2011 рік			2012 рік		2013 рік	
1		277000			365200			395200		413550	
2		54800			58400			63600		87200	
3		92350			185840			305260		323764	
4		7500			13300			18000		18000	
5		13242			13242			13242		15100	
6		7821			7821			7821		10971	
7		40720			50200			72500		77200	
8		3100			3500			3500		3500	

Таблиця Д.2 – Дані зі звіту про фінансові результати досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі за 2010-2013 рр.

(тис. грн.)

№ підприємства	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	10604969,0	15862927,0	19860306,0	23553489,0	9085053,0	12920750,0	16052852,0	19440975,0
2	1621144,0	2347811,0	2933461,0	3496738,0	1298345,0	1873135,0	2336201,0	2806649,0
3	792415,0	843818,0	865475,0	947908,0	680820,0	715000,0	714566,0	781228,0
4	1312449,0	1178445,0	1160806,0	522786,0	978836,0	873868,0	869240,0	383462,0
5	229931,0	268747,0	207837,0	303175,0	197008,0	233725,0	177846,0	246437,0
6	241738,0	290065,0	333715,0	332684,0	195899,0	233258,0	264020,0	257193,0
7	1927875,0	2400317,0	3094000,0	3633678,0	1717465,0	2192186,0	2811794,0	3316106,0
8	261589,0	325220,0	400922,0	454668,0	217858,0	263346,0	326017,0	370135,0
№ підприємства	Валовий прибуток (збиток)				Адміністративні витрати			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	1519916,0	2942177,0	3807454,0	4112514,0	172915,0	178508,0	189621,0	183733,0
2	322799,0	474676,0	597260,0	690089,0	20977,0	21090,0	20948,0	20862,0
3	111595,0	128818,0	150909,0	166680,0	30881,0	24014,0	34363,0	43196,0
4	333613,0	304577,0	291566,0	139324,0	234818,0	214728,0	201717,0	155438,0
5	32923,0	35022,0	29991,0	56738,0	3178,0	3821,0	3583,0	5562,0
6	45839,0	56807,0	69695,0	75491,0	6738,0	6404,0	6938,0	7262,0
7	210410,0	208131,0	282206,0	317572,0	28143,0	79888,0	100020,0	105788,0
8	43731,0	61874,0	74905,0	84533,0	13250,0	21897,0	18908,0	19993,0

Продовження додатку Д  
Продовження табл. Д.2

№ підприємства	Витрати на збут				Фінансовий результат від реалізації			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	1163136,0	2192331,0	3320166,0	3759848,0	183865,0	571338,0	297667,0	168933,0
2	302809,0	435578,0	575758,0	643512,0	-987,0	18008,0	554,0	25715,0
3	119985,0	163678,0	202248,0	204191,0	-39271,0	-58874,0	-85702,0	-80707,0
4	49961,0	45227,0	44839,0	36000,0	48834,0	44622,0	45010,0	-52114,0
5	15200,0	15155,0	13660,0	25367,0	14545,0	16046,0	12748,0	25809,0
6	30341,0	35841,0	48741,0	61388,0	8760,0	14562,0	14016,0	6841,0
7	230115,0	235630,0	353316,0	493287,0	-47848,0	-107387,0	-171130,0	-281503,0
8	44279,0	47089,0	65736,0	83672,0	-13798,0	-7112,0	-9739,0	-19132,0
№ підприємства	Інші операційні доходи				Інші операційні витрати			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	110965,0	385954,0	499813,0	281875,0	27838,0	278833,0	363235,0	81851,0
2	16173,0	13674,0	15240,0	27592,0	755,0	321,0	1417,0	4951,0
3	136336,0	165878,0	218689,0	282990,0	6521,0	17788,0	6973,0	43959,0
4	205590,0	40139,0	6421,0	7331,0	37582,0	28326,0	22912,0	12154,0
5	625,0	853,0	7379,0	439,0	1300,0	2530,0	6823,0	5063,0
6	36080,0	47435,0	2749,0	3542,0	34463,0	47608,0	1944,0	1034,0
7	126104,0	185119,0	277236,0	522196,0	3132,0	6163,0	35919,0	175971,0
8	25810,0	32939,0	32733,0	27003,0	42959,0	21831,0	16885,0	7041,0
№ підприємства	Фінансовий результат від іншої операційної діяльності				Фінансовий результат від операційної діяльності			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	83127,0	107121,0	136578,0	200024,0	266992,0	678459,0	434245,0	368957,0
2	15418,0	13353,0	13823,0	22641,0	14431,0	31361,0	14377,0	48356,0
3	129815,0	148090,0	211716,0	239031,0	90544,0	89216,0	126014,0	158324,0
4	168008,0	11813,0	-16491,0	-4823,0	216842,0	56435,0	28519,0	-56937,0
5	-675,0	-1677,0	556,0	-4624,0	13870,0	14369,0	13304,0	21185,0
6	1617,0	-173,0	805,0	2508,0	10377,0	14389,0	14821,0	9349,0
7	122972,0	178956,0	241317,0	346225,0	75124,0	71569,0	70187,0	64722,0
8	-17149,0	11108,0	15848,0	19962,0	-30947,0	3996,0	6109,0	830,0

Продовження додатку Д  
Продовження табл. Д.2

№ підприємства	Інші фінансові доходи				Інші доходи			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	10892,0	40599,0	18454,0	115997,0	4914,0	661752,0	893547,0	78854,0
2	29315,0	15144,0	6648,0	1600,0	219411,0	29464,0	108515,0	20645,0
3	599,0	458,0	609,0	337,0	0,0	8083,0	0,0	0,0
4	576,0	1785,0	2578,0	189,0	205590,0	40139,0	57778,0	87525,0
5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3000,0	0,0
6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7	0,0	0,0	3,0	0,0	2925,0	3493,0	103276,0	868,0
8	4,0	233,0	321,0	163,0	950,0	205,0	78,0	10,0
№ підприємства	Фінансові витрати				Інші витрати			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	274984,0	714926,0	455193,0	464268,0	5745,0	665705,0	890849,0	99083,0
2	53189,0	45978,0	40701,0	35093,0	221985,0	27548,0	88816,0	3785,0
3	82929,0	87072,0	120633,0	134741,0	0,0	7375,0	0,0	0,0
4	15455,0	33248,0	39455,0	38196,0	209999,0	37142,0	54781,0	177274,0
5	1442,0	1360,0	1230,0	1900,0	248,0	283,0	3184,0	1987,0
6	12032,0	14393,0	13974,0	6246,0	2,0	0,0	0,0	27,0
7	67976,0	70759,0	68738,0	66632,0	6319,0	4126,0	105211,0	3442,0
8	3290,0	5584,0	7378,0	7999,0	0,0	222,0	134,0	22,0
№ підприємства	Фінансовий результат від фінансової діяльності				Фінансовий результат від інших видів звичайної діяльності			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	-264092,0	-674327,0	-436739,0	-348271,0	-831,0	-3953,0	2698,0	-20229,0
2	-23874,0	-30834,0	-34053,0	-33493,0	-2574,0	1916,0	19699,0	16860,0
3	-82330,0	-86614,0	-120024,0	-134404,0	0,0	708,0	0,0	0,0
4	-14879,0	-31463,0	-36877,0	-38007,0	-4409,0	2997,0	2997,0	-89749,0
5	-1442,0	-1360,0	-1230,0	-1900,0	-248,0	-283,0	-184,0	-1987,0
6	-12032,0	-14393,0	-13974,0	-6246,0	-2,0	0,0	0,0	-27,0
7	-67976,0	-70759,0	-68735,0	-66632,0	-3394,0	-633,0	-1935,0	-2574,0
8	-3286,0	-5351,0	-7057,0	-7836,0	950,0	-17,0	-56,0	-12,0

Продовження додатку Д  
Продовження табл. Д.2

№ підприємства	Фінансовий результат від іншої звичайної діяльності				Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	-264923,0	-678280,0	-434041,0	-368500,0	2069,0	179,0	204,0	457,0
2	-26448,0	-28918,0	-14354,0	-16633,0	-12017,0	2443,0	23,0	31723,0
3	-82330,0	-85906,0	-120024,0	-134404,0	8214,0	3310,0	5990,0	23920,0
4	-19288,0	-28466,0	-33880,0	-127756,0	197554,0	27969,0	-5361,0	-184693,0
5	-1690,0	-1643,0	-1414,0	-3887,0	12180,0	12726,0	11890,0	17298,0
6	-12034,0	-14393,0	-13974,0	-6273,0	-1657,0	-4,0	847,0	3076,0
7	-71370,0	-71392,0	-70670,0	-69206,0	3754,0	177,0	-483,0	-4484,0
8	-2336,0	-5368,0	-7113,0	-7848,0	-33283,0	-1372,0	-1004,0	-7018,0
№ підприємства	Чистий прибуток				Матеріальні затрати			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	1130,0	172,0	204,0	209,0	251068,0	188951,0	225092,0	233656,0
2	-12302,0	2336,0	23,0	31875,0	45220,0	53129,0	57205,0	106603,0
3	7999,0	3310,0	5990,0	23920,0	37257,0	37029,0	48528,0	47808,0
4	-6817,0	-11722,0	-12922,0	-184996,0	13169,0	16371,0	15465,0	10349,0
5	9199,0	9815,0	9393,0	14011,0	6202,0	6992,0	7952,0	7473,0
6	-1702,0	-588,0	-211,0	2580,0	9537,0	12421,0	14938,0	17554,0
7	253,0	177,0	202,0	918,0	52213,0	58710,0	82614,0	106194,0
8	-25175,0	-2398,0	-914,0	-8955,0	2005,0	2161,0	2698,0	3288,0
№ підприємства	Амортизація				Витрати на оплату праці			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	46227,0	102535,0	180775,0	190538,0	178404,0	410013,0	586514,0	626234,0
2	32541,0	36048,0	44626,0	54536,0	30290,0	45298,0	59522,0	70175,0
3	51486,0	52723,0	61330,0	87200,0	18328,0	22419,0	25036,0	24037,0
4	10473,0	9817,0	9328,0	6730,0	30896,0	29790,0	29385,0	15288,0
5	1776,0	1453,0	2105,0	1671,0	5414,0	6280,0	5604,0	8454,0
6	2022,0	1939,0	1528,0	2987,0	16276,0	18563,0	23685,0	29247,0
7	38395,0	39512,0	51156,0	52897,0	50448,0	72908,0	103616,0	147654,0
8	4584,0	4641,0	4981,0	6562,0	22863,0	29502,0	28708,0	30764,0

Продовження додатку Д  
Продовження табл. Д.2

№ підприємства	Відрахування на соціальні заходи				Інші операційні витрати			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	65018,0	149817,0	214499,0	230349,0	823172,0	1798356,0	2666142,0	2744655,0
2	11077,0	15989,0	21519,0	25624,0	205413,0	306525,0	415251,0	412387,0
3	6021,0	6407,0	5727,0	5410,0	37774,0	69114,0	95990,0	92040,0
4	11133,0	10924,0	10674,0	5571,0	256633,0	225369,0	214512,0	165654,0
5	1968,0	2280,0	2037,0	3064,0	10141,0	10972,0	10201,0	19872,0
6	5951,0	6756,0	8633,0	10647,0	11090,0	10642,0	16857,0	18783,0
7	18428,0	26605,0	37745,0	48585,0	101906,0	123946,0	214124,0	419716,0
8	6179,0	6340,0	8273,0	10036,0	21898,0	26653,0	39984,0	53015,0

Таблиця Д.3 – Вибіркові дані балансу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі за 2010-2013 рр.

(на кінець року, тис. грн.)

№ підприємства	Основні засоби (залишкова вартість)				Необоротні активи, всього			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	288547,0	509865,0	652981,0	680571,0	3074137,0	2983952,0	3452437,0	3276193,0
2	106904,0	146655,0	167416,0	214948,0	117692,0	293697,0	321859,0	363443,0
3	398308,0	412934,0	475140,0	458672,0	1308921,0	1345385,0	1518549,0	1510139,0
4	41827,0	34914,0	26699,0	101,0	43396,0	36283,0	27817,0	1094,0
5	5729,0	6842,0	27978,0	86369,0	14080,0	34579,0	58227,0	117163,0
6	11520,0	10630,0	12527,0	19453,0	11682,0	13389,0	19313,0	25753,0
7	163037,0	197532,0	312891,0	327364,0	358629,0	419777,0	514230,0	459745,0
8	38609,0	33465,0	63904,0	71280,0	50857,0	50849,0	68545,0	75059,0
№ підприємства	Виробничі запаси				Товари			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	28190,0	36655,0	35768,0	40023,0	925263,0	1288564,0	1659979,0	2096974,0
2	28361,0	12990,0	3724,0	9680,0	78054,0	106548,0	171636,0	227530,0
3	4827,0	9231,0	14777,0	21483,0	40656,0	61822,0	104253,0	128531,0
4	7027,0	6324,0	5356,0	779,0	83648,0	79209,0	73539,0	1046,0
5	4670,0	2077,0	4611,0	12308,0	31408,0	23296,0	20038,0	13403,0
6	402,0	511,0	433,0	339,0	13652,0	14847,0	16251,0	20679,0
7	13191,0	17008,0	25602,0	23033,0	293774,0	317542,0	312534,0	370671,0
8	1362,0	1295,0	1194,0	1243,0	15131,0	20681,0	30337,0	35566,0
№ підприємства	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги				Грошові кошти та їх еквіваленти			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	463680,0	536888,0	458410,0	711798,0	201143,0	377086,0	557038,0	549006,0
2	7965,0	8744,0	14727,0	28070,0	29775,0	56019,0	83440,0	78672,0
3	60383,0	35603,0	43864,0	38000,0	10440,0	15928,0	16624,0	14540,0
4	340245,0	318601,0	292289,0	481471,0	37649,0	34170,0	13561,0	248,0
5	6228,0	2974,0	11145,0	16396,0	5888,0	6240,0	9543,0	1284,0
6	6341,0	3510,0	3939,0	4847,0	6437,0	8323,0	8699,0	9697,0
7	18331,0	38934,0	67090,0	63829,0	31224,0	60704,0	96776,0	64850,0
8	1557,0	4382,0	3365,0	5676,0	5473,0	11842,0	13145,0	13930,0



Продовження додатку Д  
Продовження табл. Д.3

№ підприємства	Оборотні активи, всього				Активи, всього			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	2589910,0	3374904,0	3858460,0	4475789,0	5669383,0	6374978,0	7332682,0	7770840,0
2	198980,0	251359,0	338947,0	396534,0	318199,0	546837,0	662462,0	761766,0
3	127809,0	131480,0	196546,0	289310,0	1455873,0	1494626,0	1716615,0	1805023,0
4	593585,0	596646,0	678435,0	785736,0	637275,0	633111,0	706370,0	786833,0
5	51045,0	36850,0	60447,0	59933,0	65884,0	71966,0	119353,0	177746,0
6	42781,0	37562,0	38131,0	37368,0	54525,0	51013,0	57514,0	69359,0
7	548652,0	719145,0	986422,0	1322109,0	946652,0	1139262,0	1501030,0	1783859,0
8	26111,0	39507,0	48989,0	59353,0	78911,0	93028,0	120515,0	138116,0
№ підприємства	Статутний капітал				Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	17,0	17,0	17,0	17,0	14944,0	16520,0	15485,0	15747,0
2	17,0	17,0	17,0	17,0	-73144,0	-70708,0	-66768,0	-34694,0
3	20000,0	20000,0	20000,0	20000,0	-134229,0	-130919,0	-124929,0	-101009,0
4	50000,0	50000,0	50000,0	50000,0	-3855,0	-6757,0	-19679,0	-204675,0
5	1500,0	1500,0	1500,0	733,0	24249,0	29764,0	39157,0	23035,0
6	4023,0	4023,0	4023,0	4023,0	-6171,0	-6759,0	-6970,0	-4390,0
7	31520,0	31520,0	533520,0	533520,0	-226951,0	-226774,0	-226572,0	-225654,0
8	211,0	211,0	211,0	211,0	-28908,0	-36095,0	-37009,0	-45964,0
№ підприємства	Власний капітал				Довгострокові кредити банків			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	15366,0	16807,0	15824,0	16033,0	816007,0	1194279,0	1134074,0	1512647,0
2	-72759,0	-70420,0	-66533,0	-34657,0	89831,0	149263,0	118658,0	70767,0
3	743434,0	746744,0	795364,0	819284,0	520074,0	565230,0	733202,0	754221,0
4	46145,0	43243,0	30321,0	-154675,0	131376,0	148407,0	170107,0	242621,0
5	26126,0	31641,0	41034,0	23768,0	0,0	0,0	23000,0	80000,0
6	-2148,0	-2736,0	-2947,0	-367,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7	-195431,0	-195254,0	306948,0	307866,0	357008,0	316047,0	499489,0	190201,0
8	-19424,0	-26611,0	-24795,0	-33750,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Продовження додатку Д  
Продовження табл. Д.3

№ підприємства	Усього довгострокових зобов'язань				Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	2632104,0	2065372,0	1587945,0	2350778,0	1638591,0	2586862,0	3474311,0	3882674,0
2	194831,0	247477,0	267920,0	70982,0	93569,0	197930,0	393838,0	574209,0
3	520074,0	565230,0	733202,0	754221,0	91924,0	128307,0	107575,0	149082,0
4	140838,0	161786,0	204783,0	363005,0	316949,0	318244,0	368035,0	168216,0
5	10000,0	10000,0	43000,0	100000,0	27220,0	28510,0	33176,0	48145,0
6	25300,0	24000,0	24000,0	24000,0	27484,0	27845,0	33587,0	42525,0
7	439443,0	615886,0	560359,0	255201,0	471713,0	444144,0	443712,0	589544,0
8	57786,0	63150,0	68872,0	77148,0	28157,0	33913,0	45071,0	55403,0
№ підприємства	Усього поточні зобов'язання				Баланс			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
1	3014321,0	4271941,0	5695335,0	5365213,0	5669383,0	6374978,0	7332682,0	7770840,0
2	194411,0	366947,0	456923,0	720268,0	318199,0	546837,0	662462,0	761766,0
3	192365,0	182652,0	188049,0	231518,0	1455873,0	1494626,0	1716615,0	1805023,0
4	450292,0	428082,0	471266,0	578503,0	637275,0	633111,0	706370,0	786833,0
5	29758,0	30325,0	35319,0	53978,0	65884,0	71966,0	119353,0	177746,0
6	31373,0	29749,0	36461,0	45726,0	54525,0	51013,0	57514,0	69359,0
7	697250,0	712264,0	625062,0	1209109,0	946652,0	1139262,0	1501030,0	1783859,0
8	40549,0	55320,0	73828,0	90473,0	78911,0	93028,0	120515,0	138116,0

## Додаток Е

Результати розрахунку показників оцінки складових конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр.

Таблиця Е.1 – Динаміка оцінних показників техніко-технологічної складової конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр.

№ підприємства	Рентабельність основних засобів (Роз), частки од.			Прибуток на 1 м <sup>2</sup> торгової площі (Птп), грн./м <sup>2</sup>			Темп зростання фондівдачі (Тфв), частки од.					
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013			
1	1,700	0,747	0,553	1,858	1,099	0,892	1,081	0,860	1,034			
2	0,247	0,092	0,253	0,537	0,226	0,555	1,221	1,009	0,979			
3	0,220	0,284	0,339	0,480	0,413	0,489	1,046	0,937	1,042			
4	1,471	0,926	-4,249	4,243	1,584	-3,163	0,979	1,227	1,035			
5	2,286	0,764	0,371	1,085	1,005	1,403	1,065	0,279	0,444			
6	1,299	1,280	0,585	1,840	1,895	0,852	1,248	1,100	0,722			
7	0,397	0,275	0,202	1,426	0,968	0,838	1,126	0,911	0,936			
8	0,111	0,125	0,012	1,142	1,745	0,237	1,332	0,913	0,817			
№ підприємства	Темп зростання Птп, %			Відхилення Роз, ±			Відхилення Птп, ±			Відхилення Тфв, ±		
	2012/2011	2013/2012	2013/2011	2012/2011	2013/2012	2013/2011	2012/2011	2013/2012	2013/2011	2012/2011	2013/2012	2013/2011
1	59,15	81,20	48,02	-0,953	-0,194	-1,146	-0,759	-0,207	-0,966	-0,222	0,175	-0,047
2	42,10	245,31	103,27	-0,156	0,161	0,006	-0,311	0,328	0,018	-0,212	-0,030	-0,242
3	85,99	118,46	101,86	0,064	0,055	0,119	-0,067	0,076	0,009	-0,109	0,105	-0,004
4	37,34	-199,65	-74,55	-0,545	-5,175	-5,720	-2,659	-4,748	-7,406	0,248	-0,192	0,057
5	92,59	139,64	129,29	-1,522	-0,394	-1,916	-0,080	0,398	0,318	-0,786	0,165	-0,621
6	103,00	44,97	46,32	-0,019	-0,695	-0,715	0,055	-1,043	-0,988	-0,148	-0,379	-0,526
7	67,90	86,60	58,80	-0,122	-0,073	-0,195	-0,458	-0,130	-0,587	-0,215	0,026	-0,190
8	152,88	13,59	20,77	0,015	-0,113	-0,099	0,604	-1,508	-0,905	-0,419	-0,096	-0,515

Таблиця Е.2 – Динаміка оцінних показників комерційної складової конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр.

№ підприємства	Рентабельність оборотних активів (Роба), частки од.			Чиста рентабельність товарообороту (Рч), частки од.			Операційна рентабельність товарообороту (Роп), частки од.		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
1	0,227	0,120	0,089	0,000	0,000	0,000	0,043	0,022	0,016
2	0,139	0,049	0,131	0,001	0,000	0,009	0,013	0,005	0,014
3	0,688	0,768	0,652	0,004	0,007	0,025	0,106	0,146	0,167
4	0,095	0,045	-0,078	-0,010	-0,011	-0,354	0,048	0,025	-0,109
5	0,327	0,273	0,352	0,037	0,045	0,046	0,053	0,064	0,070
6	0,358	0,392	0,248	-0,002	-0,001	0,008	0,050	0,044	0,028
7	0,113	0,082	0,056	0,000	0,000	0,000	0,030	0,023	0,018
8	0,122	0,138	0,015	-0,007	-0,002	-0,020	0,012	0,015	0,002
№ підприємства	Відхилення Роба, ±			Відхилення Рч, ±			Відхилення Роп, ±		
	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2011	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2011	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2011
1	-0,107	-0,032	-0,139	0,000	0,000	0,000	-0,021	-0,006	-0,027
2	-0,091	0,083	-0,008	-0,001	0,009	0,008	-0,008	0,009	0,000
3	0,080	-0,117	-0,036	0,003	0,018	0,021	0,040	0,021	0,061
4	-0,050	-0,123	-0,173	-0,001	-0,343	-0,344	-0,023	-0,133	-0,157
5	-0,053	0,078	0,025	0,009	0,001	0,010	0,011	0,006	0,016
6	0,033	-0,144	-0,111	0,001	0,008	0,010	-0,005	-0,016	-0,022
7	-0,031	-0,026	-0,057	0,000	0,000	0,000	-0,007	-0,005	-0,012
8	0,016	-0,123	-0,106	0,005	-0,017	-0,012	0,003	-0,013	-0,010

Таблиця Е.3 – Динаміка оцінних показників маркетингової складової конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр.

№ підприємства	Оборотність товарних запасів (Отз), обороти			Рентабельність товарних запасів (Ртз), частки од.			Рентабельність витрат на збут (Рвз), частки од.					
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013			
1	14,331	13,471	12,539	0,613	0,295	0,196	0,309	0,131	0,098			
2	25,436	21,090	17,520	0,340	0,103	0,242	0,072	0,025	0,075			
3	16,468	10,423	8,144	1,741	1,518	1,360	0,545	0,623	0,775			
4	14,472	15,199	14,019	0,693	0,373	-1,527	1,248	0,636	-1,582			
5	9,825	9,592	18,132	0,525	0,614	1,267	0,948	0,974	0,835			
6	20,356	21,462	18,017	1,010	0,953	0,506	0,401	0,304	0,152			
7	7,853	9,821	10,637	0,234	0,223	0,189	0,304	0,199	0,131			
8	18,163	15,717	13,798	0,223	0,239	0,025	0,085	0,093	0,010			
№ підприємства	Темп зростання Отз, %			Відхилення Отз, ±			Відхилення Ртз, ±			Відхилення Рвз, ±		
	2012/2011	2013/2012	2013/2011	2012/2011	2013/2012	2013/2011	2012/2011	2013/2012	2013/2011	2012/2011	2013/2012	2013/2011
1	94,00	93,08	87,49	-0,860	-0,933	-1,792	-0,318	-0,098	-0,417	-0,179	-0,033	-0,211
2	82,91	83,07	68,88	-4,346	-3,570	-7,916	-0,236	0,139	-0,097	-0,047	0,050	0,003
3	63,29	78,14	49,45	-6,046	-2,279	-8,324	-0,224	-0,157	-0,381	0,078	0,152	0,230
4	105,02	92,23	96,87	0,727	-1,180	-0,454	-0,320	-1,900	-2,220	-0,612	-2,218	-2,829
5	97,63	189,03	184,54	-0,233	8,540	8,306	0,089	0,653	0,742	0,026	-0,139	-0,113
6	105,43	83,95	88,51	1,106	-3,445	-2,339	-0,057	-0,447	-0,503	-0,097	-0,152	-0,249
7	125,06	108,31	135,45	1,968	0,816	2,784	-0,011	-0,033	-0,045	-0,105	-0,067	-0,173
8	86,53	87,79	75,97	-2,446	-1,919	-4,365	0,016	-0,214	-0,198	0,008	-0,083	-0,075

Таблиця Е.4 – Динаміка оцінних показників клієнтської складової конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр.

№ підприємства	Темп зростання товарообороту (Тт), частки од.			Темп зростання ринкової частки (Трч), частки од.			Темп зростання товарообороту на 1 м <sup>2</sup> торгової площі (Ттп), частки од.		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
1	1,496	1,252	1,186	1,217	1,049	1,085	1,135	1,157	1,133
2	1,448	1,249	1,192	1,178	1,047	1,090	1,359	1,147	0,869
3	1,065	1,026	1,095	0,866	0,860	1,002	0,529	0,624	1,033
4	0,898	0,985	0,450	0,730	0,825	0,412	0,506	0,728	0,450
5	1,169	0,773	1,459	0,951	0,648	1,334	1,169	0,773	1,279
6	1,200	1,150	0,997	0,976	0,964	0,912	1,200	1,150	0,711
7	1,245	1,289	1,174	1,013	1,080	1,074	1,010	0,893	1,103
8	1,243	1,233	1,134	1,011	1,033	1,037	1,101	1,233	1,134
№ підприємства	Відхилення Тт, ±			Відхилення Трч, ±			Відхилення Ттп, ±		
	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2011	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2011	2012/ 2011	2013/ 2012	2013/ 2011
1	-0,244	-0,066	-0,310	-0,168	0,035	-0,132	0,022	-0,024	-0,001
2	-0,199	-0,057	-0,256	-0,131	0,043	-0,088	-0,212	-0,278	-0,490
3	-0,039	0,070	0,030	-0,007	0,142	0,135	0,095	0,408	0,503
4	0,087	-0,535	-0,448	0,095	-0,414	-0,319	0,221	-0,277	-0,056
5	-0,395	0,685	0,290	-0,303	0,686	0,383	-0,395	0,506	0,110
6	-0,049	-0,154	-0,203	-0,012	-0,052	-0,064	-0,049	-0,440	-0,489
7	0,044	-0,115	-0,071	0,067	-0,006	0,061	-0,117	0,210	0,093
8	-0,010	-0,099	-0,109	0,022	0,004	0,026	0,132	-0,099	0,033

Таблиця Е.5 – Динаміка оцінних показників підприємницької складової конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр.

№ підприємства	Рентабельність капіталу (Рк), частки од.			Оборотність капіталу (Ок), обороти			Темп зростання продуктивності праці (Тпп), частки од.					
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013			
1	0,00003	0,00003	0,00006	2,634	2,898	3,119	1,278	1,178	1,415			
2	0,00565	0,00004	0,04455	5,428	4,852	4,910	1,149	0,998	1,235			
3	0,00224	0,00373	0,01358	0,572	0,539	0,538	1,281	1,600	1,285			
4	0,04403	-0,00800	-0,24738	1,855	1,733	0,700	0,976	1,419	0,578			
5	0,18464	0,12430	0,11645	3,899	2,173	2,041	1,112	0,982	1,045			
6	-0,00008	0,01561	0,04849	5,497	6,150	5,244	1,173	1,094	0,913			
7	0,00017	-0,00037	-0,00273	2,301	2,344	2,212	1,200	1,164	1,085			
8	-0,01596	-0,00940	-0,05427	3,783	3,755	3,516	1,067	1,098	1,085			
№ підприємства	Темп зростання Ок, %			Відхилення Рк, ±			Відхилення Ок, ±			Відхилення Тпп, ±		
	2012/2011	2013/2012	2013/2011	2012/2011	2013/2012	2013/2011	2012/2011	2013/2012	2013/2011	2012/2011	2013/2012	2013/2011
1	110,01	107,64	118,41	0,00000	0,00003	0,00003	0,264	0,221	0,485	-0,100	0,237	0,137
2	89,38	101,21	90,46	-0,00561	0,04451	0,03890	-0,577	0,059	-0,518	-0,151	0,237	0,087
3	94,24	99,87	94,12	0,00149	0,00985	0,01134	-0,033	-0,001	-0,034	0,319	-0,315	0,004
4	93,42	40,40	37,74	-0,05204	-0,23937	-0,29141	-0,122	-1,033	-1,155	0,443	-0,841	-0,398
5	55,72	93,93	52,34	-0,06034	-0,00785	-0,06819	-1,726	-0,132	-1,858	-0,130	0,063	-0,067
6	111,88	85,28	95,41	0,01568	0,03288	0,04857	0,653	-0,906	-0,253	-0,078	-0,181	-0,260
7	101,83	94,40	96,13	-0,00054	-0,00236	-0,00290	0,042	-0,131	-0,089	-0,036	-0,079	-0,116
8	99,26	93,64	92,94	0,00656	-0,04487	-0,03831	-0,028	-0,239	-0,267	0,031	-0,013	0,018

## Додаток Ж

### Розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі за 2011-2013 рр.

Таблиця Ж.1 – Розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі за 2011 р.

Показники	Значення показників ( $K_{ij}$ )								$K_{max}$	Бі	Бали за оцінними показниками ( $B_{ij}$ )								Вагомість ( $k_i$ )	Зважені бали ( $B_{ij} \times k_i$ )							
	ТОВ «Фоззі-Фуд»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»			ТОВ «Фоззі-Фуд»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»		ТОВ «Фоззі-Фуд»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»
$P_{O3}$	1,70	0,25	0,22	1,47	2,29	1,30	0,40	0,11	2,29	10	7,43	1,08	0,96	6,43	10,00	5,68	1,74	0,49	0,25	1,86	0,27	0,24	1,61	2,50	1,42	0,43	0,12
$P_{TP}$	1,86	0,54	0,48	4,24	1,09	1,84	1,43	1,14	4,24	10	4,38	1,27	1,13	10,00	2,56	4,34	3,36	2,69	0,25	1,09	0,32	0,28	2,50	0,64	1,08	0,84	0,67
$T_{Фв}$	1,08	1,22	1,05	0,98	1,07	1,25	1,13	1,33	1,33	10	8,12	9,17	7,85	7,35	8,00	9,37	8,45	10,00	0,25	2,03	2,29	1,96	1,84	2,00	2,34	2,11	2,50
$P_{O6A}$	0,23	0,14	0,69	0,09	0,33	0,36	0,11	0,12	0,69	10	3,31	2,02	10,00	1,38	4,75	5,21	1,64	1,77	0,30	0,99	0,61	3,00	0,41	1,43	1,56	0,49	0,53
$P_{ч}$	0,00	0,00	0,00	-0,01	0,04	0,00	0,00	-0,01	0,04	10	0,00	0,27	1,07	0,00	10,00	0,00	0,02	0,00	0,30	0,00	0,08	0,32	0,00	3,00	0,00	0,01	0,00
$P_{On}$	0,04	0,01	0,11	0,05	0,05	0,05	0,03	0,01	0,11	10	4,05	1,26	10,00	4,53	5,06	4,69	2,82	1,16	0,30	1,21	0,38	3,00	1,36	1,52	1,41	0,85	0,35
$O_{T3}$	14,3	25,44	16,47	14,47	9,83	20,36	7,85	18,16	25,44	10	5,63	10,00	6,47	5,69	3,86	8,00	3,09	7,14	0,10	0,56	1,00	0,65	0,57	0,39	0,80	0,31	0,71
$P_{T3}$	0,61	0,34	1,74	0,69	0,53	1,01	0,23	0,22	1,74	10	3,52	1,95	10,00	3,98	3,02	5,80	1,34	1,28	0,10	0,35	0,20	1,00	0,40	0,30	0,58	0,13	0,13
$P_{B3}$	0,31	0,07	0,55	1,25	0,95	0,40	0,30	0,08	1,25	10	2,48	0,58	4,37	10,00	7,60	3,22	2,43	0,68	0,10	0,25	0,06	0,44	1,00	0,76	0,32	0,24	0,07
$T_T$	1,50	1,45	1,06	0,90	1,17	1,20	1,25	1,24	1,50	10	10,00	9,68	7,12	6,00	7,81	8,02	8,32	8,31	0,20	2,00	1,94	1,42	1,20	1,56	1,60	1,66	1,66
$T_{Pч}$	1,22	1,18	0,87	0,73	0,95	0,98	1,01	1,01	1,22	10	10,00	9,68	7,12	6,00	7,81	8,02	8,32	8,31	0,20	2,00	1,94	1,42	1,20	1,56	1,60	1,66	1,66



Продовження додатку Ж  
Продовження табл. Ж.1

T <sub>ТП</sub>	1,13	1,36	0,53	0,51	1,17	1,20	1,01	1,10	1,36	10	8,35	10,00	3,89	3,73	8,60	8,83	7,43	8,10	0,20	1,67	2,00	0,78	0,75	1,72	1,77	1,49	1,62
P <sub>К</sub>	0,00	0,01	0,00	0,04	0,18	0,00	0,00	-0,02	0,18	10	0,00	0,31	0,12	2,38	10,00	0,00	0,01	0,00	0,15	0,00	0,05	0,02	0,36	1,50	0,00	0,00	0,00
O <sub>К</sub>	2,63	5,43	0,57	1,86	3,90	5,50	2,30	3,78	5,50	10	4,79	9,88	1,04	3,38	7,09	10,00	4,19	6,88	0,15	0,72	1,48	0,16	0,51	1,06	1,50	0,63	1,03
T <sub>Ш</sub>	1,28	1,15	1,28	0,98	1,11	1,17	1,20	1,07	1,28	10	9,98	8,97	10,00	7,62	8,68	9,16	9,37	8,33	0,15	1,50	1,35	1,50	1,14	1,30	1,37	1,41	1,25
Інтегральний показник конкурентного потенціалу																				16,24	13,95	16,19	14,84	21,24	17,37	12,27	12,31

Таблиця Ж.2 – Розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі за 2012 р.

Показники	Значення показників (K <sub>ij</sub> )								K <sub>maxi</sub>	Бі	Бали за оцінними показниками (Б <sub>ij</sub> )								Вагомість (k <sub>i</sub> )	Зважені бали (Б <sub>ij</sub> × k <sub>i</sub> )							
	ТОВ «Фоззі-Фудл»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»			ТОВ «Фоззі-Фудл»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Україна»		Вагомість (k <sub>i</sub> )	ТОВ «Фоззі-Фудл»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»
P <sub>ОЗ</sub>	0,75	0,09	0,28	0,93	0,76	1,28	0,28	0,13	1,28	10	5,83	0,72	2,22	7,23	5,97	10,00	2,15	0,98	0,25	1,46	0,18	0,55	1,81	1,49	2,50	0,54	0,25
П <sub>ТП</sub>	1,10	0,23	0,41	1,58	1,00	1,90	0,97	1,75	1,90	10	5,80	1,19	2,18	8,36	5,30	10,00	5,11	9,21	0,25	1,45	0,30	0,54	2,09	1,33	2,50	1,28	2,30
T <sub>ФВ</sub>	0,86	1,01	0,94	1,23	0,28	1,10	0,91	0,91	1,23	10	7,01	8,22	7,64	10,00	2,28	8,97	7,42	7,44	0,25	1,75	2,06	1,91	2,50	0,57	2,24	1,86	1,86
P <sub>ОбА</sub>	0,12	0,05	0,77	0,04	0,27	0,39	0,08	0,14	0,77	10	1,56	0,63	10,00	0,58	3,56	5,10	1,07	1,80	0,30	0,47	0,19	3,00	0,17	1,07	1,53	0,32	0,54
P <sub>Ч</sub>	0,00	0,00	0,01	-0,01	0,05	0,00	0,00	0,00	0,05	10	0,00	0,00	1,53	0,00	10,00	0,00	0,01	0,00	0,30	0,00	0,00	0,46	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00
P <sub>Оп</sub>	0,02	0,00	0,15	0,02	0,06	0,04	0,02	0,02	0,15	10	1,50	0,34	10,00	1,69	4,40	3,05	1,56	1,05	0,30	0,45	0,10	3,00	0,51	1,32	0,92	0,47	0,31
O <sub>ТЗ</sub>	13,47	21,09	10,42	15,20	9,59	21,46	9,82	15,72	21,46	10	6,28	9,83	4,86	7,08	4,47	10,00	4,58	7,32	0,10	0,63	0,98	0,49	0,71	0,45	1,00	0,46	0,73

Продовження додатку Ж  
Продовження табл. Ж.2

P <sub>ТЗ</sub>	0,29	0,10	1,52	0,37	0,61	0,95	0,22	0,24	1,52	10	1,94	0,68	10,00	2,46	4,05	6,28	1,47	1,58	0,10	0,19	0,07	1,00	0,25	0,40	0,63	0,15	0,16
P <sub>ВЗ</sub>	0,13	0,02	0,62	0,64	0,97	0,30	0,20	0,09	0,97	10	1,34	0,26	6,40	6,53	10,00	3,12	2,04	0,95	0,10	0,13	0,03	0,64	0,65	1,00	0,31	0,20	0,10
T <sub>T</sub>	1,25	1,25	1,03	0,99	0,77	1,15	1,29	1,23	1,29	10	9,71	9,69	7,96	7,64	6,00	8,93	10,00	9,56	0,20	1,94	1,94	1,59	1,53	1,20	1,79	2,00	1,91
T <sub>РЧ</sub>	1,05	1,05	0,86	0,83	0,65	0,96	1,08	1,03	1,08	10	9,71	9,69	7,96	7,64	6,00	8,93	10,00	9,56	0,20	1,94	1,94	1,59	1,53	1,20	1,79	2,00	1,91
T <sub>ТТП</sub>	1,16	1,15	0,62	0,73	0,77	1,15	0,89	1,23	1,23	10	9,38	9,31	5,07	5,90	6,27	9,33	7,24	10,00	0,20	1,88	1,86	1,01	1,18	1,25	1,87	1,45	2,00
P <sub>K</sub>	0,00	0,00	0,00	-0,01	0,12	0,02	0,00	-0,01	0,12	10	0,00	0,00	0,30	0,00	10,00	1,26	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00	0,05	0,00	1,50	0,19	0,00	0,00
O <sub>K</sub>	2,90	4,85	0,54	1,73	2,17	6,15	2,34	3,75	6,15	10	4,71	7,89	0,88	2,82	3,53	10,00	3,81	6,11	0,15	0,71	1,18	0,13	0,42	0,53	1,50	0,57	0,92
T <sub>ПП</sub>	1,18	1,00	1,60	1,42	0,98	1,09	1,16	1,10	1,60	10	7,36	6,24	10,00	8,87	6,14	6,84	7,27	6,86	0,15	1,10	0,94	1,50	1,33	0,92	1,03	1,09	1,03
Інтегральний показник конкурентного потенціалу																				14,11	11,76	17,47	14,68	17,23	19,78	12,38	14,02

Таблиця Ж.3 – Розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі за 2013 р.

Показники	Значення показників (K <sub>ij</sub> )								K <sub>maxi</sub>	Бі	Бали за оцінними показниками (B <sub>ij</sub> )								Вагомість (k <sub>i</sub> )	Зважені бали (B <sub>ij</sub> × k <sub>i</sub> )							
	ТОВ «Фоззі-Фудл»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Украна»			ТОВ «Фоззі-Фудл»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Украна»		ТОВ «Фоззі-Фудл»	ТОВ «Фора»	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Край-2»	ТОВ «Сучасний модерн»	ТОВ «Восторг»	ТОВ «Еко»	ПрАТ «ІКС 5 Рітейл Груп Украна»
P <sub>ОЗ</sub>	0,55	0,25	0,34	-4,25	0,37	0,58	0,20	0,01	0,55	10	10,0	4,57	6,13	0,00	6,70	10,57	3,65	0,22	0,25	2,50	1,14	1,53	0,00	1,67	2,64	0,91	0,06
П <sub>П</sub>	0,89	0,55	0,49	-3,16	1,40	0,85	0,84	0,24	1,40	10	6,36	3,95	3,49	0,00	10,00	6,07	5,98	1,69	0,25	1,59	0,99	0,87	0,00	2,50	1,52	1,49	0,42

Продовження додатку Ж  
Прдовження табл. Ж.3

ТФВ	1,03	0,98	1,04	1,04	0,44	0,72	0,94	0,82	1,04	10	9,93	9,40	10,00	9,94	4,26	6,93	8,99	7,84	0,25	2,48	2,35	2,50	2,49	1,07	1,73	2,25	1,96
РОБА	0,09	0,13	0,65	-0,08	0,35	0,25	0,06	0,02	0,65	10	1,36	2,02	10,00	0,00	5,40	3,80	0,86	0,24	0,30	0,41	0,61	3,00	0,00	1,62	1,14	0,26	0,07
РЧ	0,00	0,01	0,03	-0,35	0,05	0,01	0,00	-0,02	0,05	10	0,00	1,97	5,46	0,00	10,00	1,68	0,05	0,00	0,30	0,00	0,59	1,64	0,00	3,00	0,50	0,02	0,00
РОп	0,02	0,01	0,17	-0,11	0,07	0,03	0,02	0,00	0,17	10	0,94	0,83	10,00	0,00	4,18	1,68	1,07	0,11	0,30	0,28	0,25	3,00	0,00	1,26	0,50	0,32	0,03
ОТЗ	12,54	17,52	8,14	14,02	18,13	18,02	10,64	13,80	18,13	10	6,92	9,66	4,49	7,73	10,00	9,94	5,87	7,61	0,10	0,69	0,97	0,45	0,77	1,00	0,99	0,59	0,76
РТЗ	0,20	0,24	1,36	-1,53	1,27	0,51	0,19	0,03	1,36	10	1,44	1,78	10,00	0,00	9,31	3,72	1,39	0,19	0,10	0,14	0,18	1,00	0,00	0,93	0,37	0,14	0,02
РВЗ	0,10	0,08	0,78	-1,58	0,84	0,15	0,13	0,01	0,84	10	1,18	0,90	9,28	0,00	10,00	1,82	1,57	0,12	0,10	0,12	0,09	0,93	0,00	1,00	0,18	0,16	0,01
ТТ	1,19	1,19	1,10	0,45	1,46	1,00	1,17	1,13	1,46	10	8,13	8,17	7,51	3,09	10,00	6,83	8,05	7,77	0,20	1,63	1,63	1,50	0,62	2,00	1,37	1,61	1,55
ТРЧ	1,08	1,09	1,00	0,41	1,33	0,91	1,07	1,04	1,33	10	8,13	8,17	7,51	3,09	10,00	6,83	8,05	7,77	0,20	1,63	1,63	1,50	0,62	2,00	1,37	1,61	1,55
ТТТП	1,13	0,87	1,03	0,45	1,28	0,71	1,10	1,13	1,28	10	8,86	6,80	8,07	3,52	10,00	5,56	8,62	8,87	0,20	1,77	1,36	1,61	0,70	2,00	1,11	1,72	1,77
РК	0,00	0,04	0,01	-0,25	0,12	0,05	0,00	-0,05	0,12	10	0,01	3,83	1,17	0,00	10,00	4,16	0,00	0,00	0,15	0,00	0,57	0,17	0,00	1,50	0,62	0,00	0,00
ОК	3,12	4,91	0,54	0,70	2,04	5,24	2,21	3,52	5,24	10	5,95	9,36	1,03	1,34	3,89	10,00	4,22	6,70	0,15	0,89	1,40	0,15	0,20	0,58	1,50	0,63	1,01
ТПП	1,41	1,24	1,28	0,58	1,04	0,91	1,08	1,09	1,41	10	10,0	8,73	9,08	4,09	7,38	6,45	7,67	7,67	0,15	1,50	1,31	1,36	0,61	1,11	0,97	1,15	1,15
Інтегральний показник конкурентного потенціалу																				15,63	15,08	21,23	6,01	23,24	16,53	12,86	10,37

Наукове видання

Гросул Вікторія Анатоліївна  
Афанасьєва Марія Володимирівна  
Янчев Андрій Володимирович

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Монографія

В авторській редакції

---

Підп. до друку 23.03.2016 р. Формат 60\*84. Папір офсет.  
Друк. офсет. Умов. друк. арк. 15,2. Тираж 300 прим. Зам. №     

---