

ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

Блохіна Ольга Миколаївна

УДК 658.11:339.37

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ
ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2011

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському державному університеті харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Чорна Марина Віталіївна,
Харківський державний університет харчування та торгівлі, професор кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент
Балабанова Ірина Василівна,
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, професор кафедри маркетингового менеджменту;

кандидат економічних наук, доцент
Міценко Наталія Григорівна,
Львівська комерційна академія
завідувач кафедри економіки підприємства.

Захист дисертації відбудеться «04» листопада 2011 року о 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 64.088.02 у Харківському державному університеті харчування та торгівлі за адресою:
61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333, ауд. 45.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою:
61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333.

Автореферат розісланий «04» жовтня 2011 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Н.Л. Савицька

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Активізація інтеграційних та глобалізаційних процесів у світовій економічній системі, динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств роздрібної торгівлі, необхідність оновлення економіки після глибокої кризи зумовили появу нових тенденцій розвитку торговельної галузі, головною з яких є посилення клієнтоорієнтованості підприємств. Це обумовлює необхідність докорінних змін у системі управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі та її адаптації до нових реалій.

Методологічна база дослідження управління конкурентними перевагами, у тому числі роздрібної торгівлі створена такими науковцями як А. Сміт, Й. Шумпетер, П. Дойль, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Мазаракі, Л. Лігоненко, М. Лепа, І. Балабанова, Н. Міценко, Т. Футало, Р. Фатхутдінов, М. Чорна, А. Юданов, та ін. Проте значний динамізм зовнішнього середовища, перманентна трансформація конкурентних умов викликають необхідність удосконалення теоретико-методичних підходів до управління конкурентними перевагами, у тому числі розвиток методичного забезпечення оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі; формування ефективної системи управління конкурентними перевагами та її організаційне забезпечення на підприємствах роздрібної торгівлі в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Недостатня теоретико-методична розробленість питань дослідження конкурентних переваг підприємств торгівлі та ефективного управління ними, а також їх практична значущість для вітчизняних підприємств, що зростає, зумовили вибір теми наукового дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрям дослідження пов'язаний із загальною тематикою наукових досліджень кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі Харківського державного університету харчування та торгівлі, де виконано дисертацію, зокрема з держбюджетними науково-дослідними темами: № 0106U012033 «Управління потенціалом торговельного підприємства» (особистий внесок полягає в обробці інформації з оцінки потенціалу підприємств торгівлі); № 0108U009977 «Оцінка конкурентостійкості торговельного підприємства» (особистий внесок полягає в узагальненні особливостей функціонування та розвитку підприємств торгівлі в умовах динамічного зовнішнього середовища).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі.

Для досягнення поставленої мети в дисертації визначено такі завдання:

- дослідити трансформацію підходів до визначення конкурентних переваг та уточнити їх сутність, класифікацію, особливості щодо підприємств роздрібної торгівлі;
- дослідити генезис еволюції теорії управління конкурентними перевагами;
- систематизувати фактори формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі;

- здійснити аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- розробити систему оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- визначити ефективність управління конкурентними перевагами сучасних підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- обґрунтувати комплексну систему управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- обґрунтувати методичний підхід до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- розробити організаційне забезпечення системи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентними перевагами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Методи дослідження. Теоретичним підґрунтям дисертаційного дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України. У дисертації використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Досягнення мети дослідження базувалося на системному підході до вивчення економічних явищ, зокрема на фундаментальних положеннях економічної теорії та теорії менеджменту, методології економічного аналізу, прийняття рішень. У процесі роботи для обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій використовувалися методи логічного та історичного підходів до пізнання економічних явищ, наукової абстракції, аналізу та синтезу. Прикладні аспекти вивчались із застосуванням системного, комплексного та статистичного методів аналізу (для комплексної оцінки: впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування конкурентних переваг підприємства роздрібно́ї торгівлі, ефективності управління конкурентними перевагами підприємства роздрібно́ї торгівлі); графічного – для схематичного відображення низки теоретичних та практичних положень дисертації; кореляційного аналізу (для визначення міцності зв'язку між основними факторами впливу на формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі); матричного (під час аналізу впливу факторів на формування конкурентних переваг та під час вибору напрямку їх розвитку).

Інформаційною базою дослідження були: офіційна інформація Державної служби статистики України; показники статистичної та фінансової звітності торговельних мереж; дані мережі Internet; власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна отриманих результатів проведеного дослідження полягає в розвитку теоретичних положень та розробці науково обґрунтованого методичного інструментарію управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі. У процесі дослідження були отримані такі найбільш суттєві результати:

Удосконалено:

понятійний апарат, а саме розмежовано поняття «клієнтська лояльність» та «клієнтська довіра» щодо підприємств роздрібною торгівлі, що дозволило уточнити визначення конкурентної переваги підприємства роздрібною торгівлі як ексклюзивної цінності підприємства, яка формується високим рівнем клієнтської довіри та унікальними ресурсами;

класифікацію конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі шляхом розподілу існуючих ознак за групами (загальні, які доцільно використовувати у первісному вигляді; уточнені за назвою; адаптовані до галузевої специфіки) та доповнення новими відповідно специфіці сучасного розвитку (рівень клієнтської довіри, засіб впливу на свідомість клієнта, фактори клієнтської довіри та ін.);

класифікацію факторів формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі завдяки доповненню новими організаційними факторами (стратегія та метод управління конкурентними перевагами; організаційна система управління; досвід керівників; бачення власників; управління опором; корпоративна культура) відповідно сучасній теорії та практиці управління;

Набуло подальшого розвитку:

система оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі, яка базується на концептуальних засадах та принципах збалансованої системи показників та, на відміну від існуючих, являє собою сукупність підсистем галузевих показників оцінки результатів управління за кожним елементом запропонованої моделі управління конкурентними перевагами, що дозволяє на основі визначення їх рівня та векторної спрямованості ідентифікувати ефективність системи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі;

комплексна система управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі, яка ґрунтується на засадах процесного і принципах системного підходів до управління та, на відміну від існуючих, являє собою сукупність підсистем управління за складовими розробленою 4-процесною моделі управління (управління прогнозуванням передумов формування, формуванням, просуванням конкурентних переваг та управління результатами), що дозволяє підвищити ефективність управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі;

методичний підхід до управління конкурентними перевагами, який, на відміну від існуючих, передбачає послідовну реалізацію таких етапів: встановлення та групування споживчих запитів; систематизація існуючих конкурентних переваг за визначеними групами запитів; встановлення їх відповідності; вибір напрямку розвитку (підтримка, посилення, усунення конкурентних переваг) за запропонованою матрицею, утвореною коефіцієнтами відповідності та стійкості, і дозволяє обґрунтувати оптимальний розвиток конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі;

організаційна система управління підприємства шляхом створення центра управління конкурентними перевагами у складі відділу розвитку з визначеними функціональними за-

вданнями та повноваженнями, що забезпечує ефективне управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у доведенні основних наукових положень дисертації до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає змогу підприємствам роздрібною торгівлі приймати обґрунтовані рішення щодо ефективного управління конкурентними перевагами. Практичне значення мають такі розробки: 4-процесна модель управління; методики: оцінки ефективності управління конкурентними перевагами, визначення напрямку розвитку існуючих конкурентних переваг; формування організаційного забезпечення системи управління.

Результати дослідження набули практичного втілення в діяльність підприємств роздрібною торгівлі м. Харкова: ТОВ «Укр-Трейд» (акт про впровадження № 1 від 26.05.2011 р.), ТОВ «КРАСНИЙ МАГ» (акт про впровадження № 3 від 11.05.2011 р.) ТОВ «Т Престиж» (акт про впровадження № 1 від 20.04.2011 р.), а також Головного управління економіки Харківської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 05-1-38/2791 від 12.04.2011 р.). Результати дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі ХДУХТ під час викладання курсів: «Стратегія підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства», «Управління проектами» (акт впровадження від 23.03.2010 р.).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, які містяться в роботі, одержані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалу. Із наукових публікацій у співавторстві в дисертації використано лише ті ідеї і положення, які є результатом власної роботи дисертанта.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження обговорювались на 15 науково-практичних конференціях та семінарах, у тому числі 4 міжнародних. Основні з них: *міжнародні науково-практичні конференції та семінари* «Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі» (м. Харків, 2007 р., 2008 р., 2009 р.); «Управління конкурентними перевагами» (м. Москва, 2008 р.); «Інноваційно-інвестиційна модель розвитку національної економіки» (м. Донецьк, 2010 р.); *всеукраїнські науково-практичні конференції* «Актуальні проблеми розвитку харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі» (м. Харків, 2006 р.); «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг» (м. Харків, 2007 р., 2008 р., 2009 р.); III науково-практична конференція, «Розвиток інноваційної культури суспільства: проблеми та перспективи» (м. Сімферополь, 2008 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Кривий Ріг, 2008 р.); «Управління економічним потенціалом підприємства», (м. Харків, 2008 р., 2010 р.); «Економічна безпека держави: стан, проблеми, напрямки зміцнення» (м. Харків, 2009 р.); Міжвузівська науково-практична конференція студентів та аспірантів «Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України» (м. Львів, 2008 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 17 наукових праць загальним обсягом 3,6 д.а., із них 10 статей у фахових виданнях, затверджених ВАК України, 7 тез доповідей конференцій.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Основний текст дисертації викладено на 185 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 37 таблиці (обсягом 23 сторінок), 32 рисунків (обсягом 18 сторінок), 10 додатків (обсягом 68 сторінок) і список використаних джерел із 231 найменувань, розміщений на 22 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано її мету та завдання, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів та їх апробацію.

У **першому розділі «Теоретичні засади управління конкурентними перевагами підприємств»** розглянуто трансформацію теорії конкурентних переваг, визначено їх сутність та особливості щодо підприємств роздрібної торгівлі, здійснено класифікацію; розкрито теоретичні підходи до управління конкурентними перевагами та систематизовано фактори формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі.

Базуючись на існуючих підходах до визначення конкурентних переваг (компаративному, ресурсному, ціннісно-компетентнісному), результатах ранжування їх властивостей та специфіці сучасного економічного розвитку доведено необхідність формування клієнтської лояльності для набуття конкурентних переваг.

Ґрунтуючись на результатах теоретичного аналізу існуючих трактувань поняття «клієнтська лояльність», урахувавши галузеву специфіку роздрібної торгівлі (безпосередній контакт зі споживачем, висока адаптивність та гнучкість) встановлено, що особливе позитивне ставлення (лояльність) клієнта до підприємства роздрібної торгівлі забезпечується рівнем його довіри. Виходячи з цієї позиції, розмежовано поняття «клієнтська лояльність» та «клієнтська довіра» і доведено доцільність застосування останнього у практиці роздрібної торгівлі. На основі бачення «клієнтської довіри» як особливого позитивного ставлення клієнта до підприємства роздрібної торгівлі, яке характеризується прихильністю, бажанням взаємовідносин та готовністю здійснити покупку навіть за наявності сумнівів уточнено визначення конкурентних переваг.

Конкурентні переваги підприємства роздрібної торгівлі – це ексклюзивна цінність, яка формується високим рівнем клієнтської довіри до даного підприємства та унікальними ресурсами відповідно формату та існуючим на ринку споживчим настроям.

Урахувавши сучасні особливості роздрібної торгівлі, галузеву специфіку створення конкурентних переваг, можливості використання існуючих та необхідність впровадження нових ознак уточнено класифікацію конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі, а саме: виділено такі основні групи у межах існуючих як загальні (ті, що доцільно застосову-

вати у первісному вигляді), уточнені (ті, що для застосування на підприємстві роздрібно́ї торгівлі потребують уточнення за назвою класифікаційної ознаки), адаптовані (ті, що потребують адаптації до галузевої специфіки) та запропоновано нові ознаки (рівень клієнтської довіри; ступінь глибинності клієнтської довіри; витрати клієнта; засіб впливу на свідомість клієнта; загроза для конкурентів; фактори клієнтської довіри).

За результатами аналізу основних концепцій управління конкурентними перевагами підприємств, особливостей менеджменту в роздрібній торгівлі, існуючих підходів (процесного, системного, ситуаційного та ін.) сформовано концептуальне бачення управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі (КП ПРТ) на основі 4-х процесної моделі управління (рис. 1)

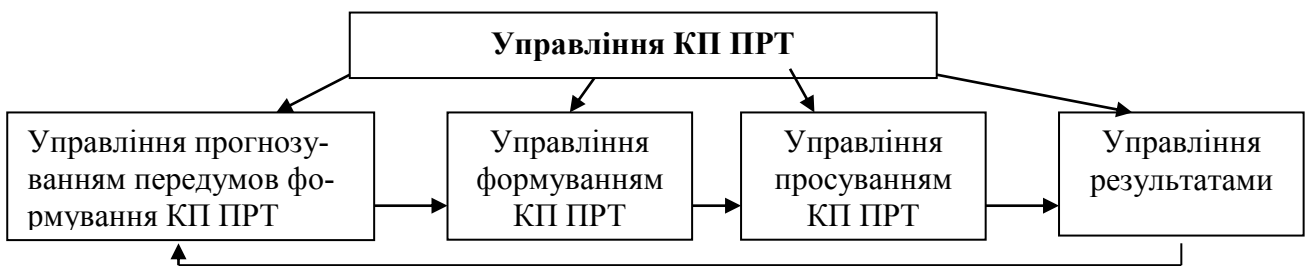


Рис. 1. Схематичне відображення 4-х процесної моделі управління конкурентним перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі

Характерні для сучасного розвитку економіки відкритість економічних систем, активізація інтеграційних процесів, посилення невизначеності зовнішнього середовища обумовили розширення спектру різноманітних факторів впливу на розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі. З метою підвищення ефективності управління відповідно сучасній теорії та практиці управління доповнено класифікацію факторів формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі, а саме: групу організаційних факторів доповнено такими як стратегія та метод управління конкурентними перевагами, організаційна система управління, досвід керівників, бачення власників, управління опором, корпоративна культура.

У другому розділі «Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі» проаналізовано вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування конкурентних переваг; запропоновано та апробовано систему оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Враховуючи, що управління конкурентними перевагами підприємства роздрібно́ї торгівлі здійснюється під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, та базуючись на запропонованій класифікації факторів проведено аналіз їх впливу на формування конкурентних переваг у 2007 – 2010 рр. за чотирма напрямками, кожному з яких відповідає система обґрунтованих показників. Результати цього аналізу дозволили дійти наступних висновків: по-перше, мережа роздрібно́ї торгівлі України впродовж 2008 – 2010 рр. відчувала вплив кризових явищ, що виявилось в уповільненні темпів її розвитку через зниження спо-

живчого попиту, доступу до кредитних ресурсів та ін.; по-друге, упродовж 2007 – 2010 рр. простежувалася тенденція скорочення мережі роздрібної торгівлі в цілому, що свідчить про посилення процесу концентрації торгівлі в мережах, укрупнення торговельних об'єктів, витіснення невеликих магазинів і ринків підприємствами нових форматів; по-третє, у період 2007 – 2009 рр. знижується забезпеченість населення торговельною площею магазинів у розрахунку на 10000 жителів, що обумовлено впливом кризових явищ, але у 2010 році сумарна кількість торговельної площі зростає на 2,4% у порівнянні із попереднім роком. Ринок роздрібної торгівлі України залишається не насиченим, що у певній мірі полегшує умови господарювання, але відбувається посилення конкуренції серед підприємств галузі: по-четверте, суттєве скорочення обсягів прибутків підприємств роздрібної торгівлі у 2008 р. свідчить про погіршення їх фінансового стану, що негативно впливає на формування конкурентних переваг.

Кореляційний аналіз підтвердив значущість таких зовнішніх факторів впливу на формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі як: розмір ВВП, доходи і витрати населення, забезпеченість населення торговельною площею, сума прибутків підприємств галузі ($R > 0,75$). Одночасно ефективність управління конкурентними перевагами знаходиться у зворотній залежності з показником кількості об'єктів роздрібної торгівлі ($R = -0,8901$).

З'ясовано, що макроекономічні та галузеві умови розвитку підприємств роздрібної торгівлі визначають динаміку факторів внутрішнього впливу на формування їх конкурентних переваг. Аналітичне дослідження було проведено за сукупністю підприємств, до складу якої увійшли представлені на споживчому ринку України 10 роздрібних торговельних мереж формату «супермаркет» з універсальним асортиментом товарів, однорідність якої забезпечувалася розміром торговельної площі. У результаті аналізу торгового-технологічних факторів внутрішнього впливу з'ясовано наступне:

1. Діяльність досліджуваних підприємств мережевої торгівлі характеризується суттєвим зниженням показників товарообороту та прибутковості, що негативно характеризує процеси управління конкурентними перевагами. Це обумовлено як макроекономічною ситуацією, так і неефективною кредитною політикою; недосконалою організацією господарських процесів і діяльності в цілому; незадоволеною потребою у кредитних ресурсах.

2. Посилюється внутрішньоформатна конкуренція на фоні звуження споживчого попиту – частина підприємств отримують збитки, але намагаються не втратити свою частку ринку.

3. Відбувається перерозподіл ринку – посилюється концентрація одних торговельних мереж при банкрутстві або скороченні кількості торгових об'єктів в інших.

Оцінку ефективності управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі запропоновано здійснювати на основі розробленої системи (рис. 2), яка ґрунтується на застосуванні концептуальних принципів

Управління передумовами формування КП ПРТ			
Цілі	Аспекти оцінки	Група показників	Показники
Виявлення особливих споживчих запитів клієнтів	Клієнтська складова	Відбивають досягнуті результати	Коефіцієнт лояльності клієнтів (NPS); частка ринку підприємства; частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів; коефіцієнт відповідності товарного асортименту попиту на нього.
Визначення фінансових можливостей до формування КП ПРТ	Фінансова складова	Показники, орієнтовані на майбутнє	Коефіцієнт забезпечення діяльності власними оборотними коштами; рентабельність капіталу; коефіцієнт оборотності капіталу.

Управління формуванням КП ПРТ			
Цілі	Аспекти оцінки	Група показників	Показники
Забезпечення фінансових можливостей до формування КП ПРТ	Фінансова складова	Відбивають досягнуті результати	Коефіцієнт забезпечення діяльності власними оборотними коштами; рентабельність капіталу; коефіцієнт оборотності капіталу.
Забезпечення необхідних результатів операційної діяльності	Внутрішні бізнес-процеси	Показники, орієнтовані на майбутнє	Рентабельність товарообороту; товаровіддача 1 м ² торгівельної площі; коефіцієнт оборотності товарних запасів; коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання.

Управління просуванням КП ПРТ			
Цілі	Аспекти оцінки	Група показників	Показники
Оптимізація результатів операційної діяльності	Внутрішні бізнес-процеси	Відбивають досягнуті результати	Рентабельність товарообороту; товаровіддача 1 м ² торгівельної площі; коефіцієнт оборотності товарних запасів; коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання.
Оптимізація трудового потенціалу	Навчання і розвиток	Показники, орієнтовані на майбутнє	Коефіцієнт задоволеності персоналу умовами праці; продуктивність праці; частка фахівців з професійною освітою в загальній кількості персоналу; коефіцієнт ефективності навчання персоналу.

Управління результатами			
Цілі	Аспекти оцінки	Група показників	Показники
Формування нових компетенцій персоналу	Навчання і розвиток	Відбивають досягнуті результати	Коефіцієнт задоволеності персоналу умовами праці; продуктивність праці; частка фахівців з професійною освітою в загальній кількості персоналу; коефіцієнт ефективності навчання персоналу.
Виявлення особливих споживчих запитів клієнтів	Клієнтська складова	Показники, орієнтовані на майбутнє	Коефіцієнт лояльності клієнтів (NPS); частка ринку підприємства; частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів; коефіцієнт відповідності товарного асортименту попиту на нього.

Рис. 2. Система оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі

збалансованої системи показників (цільової структурованості показників; поєднання кількісних та якісних показників; виділення чотирьох стратегічно важливих проекцій та ієрархічності їх побудови; врахування внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності тощо). Запропонована система складається з окремих підсистем галузевих показників оцінки результатів управління за кожною проекцією (клієнти, фінанси, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), попарне застосування яких дозволяє оцінити ефективність управління за окремими процесами моделі управління (рис. 1). Відповідно до цієї моделі управління прогнозуванням передумов формування конкурентних переваг передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх передумов формування, а тому його ефективність запропоновано оцінювати за системою показників проекцій «клієнти» та «фінанси» відповідно. Для оцінки ефективності управління формуванням конкурентних переваг обґрунтовано застосування систем показників за проекціями «фінанси» та «внутрішні бізнес процеси», просуванням конкурентних переваг – «внутрішні бізнес процеси» та «навчання та розвиток», результатами – «навчання та розвиток» та «клієнти».

На основі визначення відповідності рівня показників оцінки встановленим нормативним значенням та їх векторної спрямованості за кожним процесом управління в межах відповідних проекцій визначається ефективність системи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі.

Застосування запропонованої системи для оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємств ГК «Фоззі» та ВАТ «КС-Трейдінг» за період 2007 – 2010 рр. дозволило виявити проблемні місця управління конкурентними перевагами та сформулювати конкретні рекомендації щодо їх коригування та удосконалення системи управління (табл. 1).

Таблиця 1

**Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами
ГК «Фоззі» та ВАТ «КС-Трейдінг» у 2007-2010 рр.**

Рік	Управління прогнозуванням передумов формування КП ПРТ				Управління формуванням КП ПРТ				Управління просуванням КП ПРТ				Управління результатами			
	Клієнти		Фінанси		Фінанси		Внутрішні бізнес-процеси		Внутрішні бізнес-процеси		Навчання та розвиток		Навчання та розвиток		Клієнти	
	П 1	П 2	П 1	П 2	П 1	П 2	П 1	П 2	П 1	П 2	П 1	П 2	П 1	П 2	П 1	П 2
2007	+	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-
2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2009	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-
2010	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-

Примітка: П1 – ГК «Фоззі»; П2 – ВАТ «КС-Трейдінг»;

КП ПРТ – конкурентні переваги підприємств роздрібної торгівлі.

Виявлено, що найбільш проблемним періодом для функціонування цих підприємств був 2008 р., про що свідчить негативна векторність показників за усіма проекціями. Тобто саме цей, кризовий для розвитку економіки період, обумовив необхідність докорінних змін у системі уп-

равління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі. І лише ті підприємства, які змогли адаптуватися до нових реалій у результаті ефективного управління конкурентними перевагами утримали (посилили) свою позицію на ринку. Це підтверджується результатами проведеної оцінки: ГК «Фоззі» протягом 2009 і 2010 рр. здійснювала ефективне управління, що доводить позитивна векторність показників за усіма проєкціями та посилити свої конкурентні позиції (розширено мережу); ВАТ «КС-Трейдінг» у 2009 р. мало негативну векторність за усіма проєкціями крім «внутрішніх бізнес процесів», що призвело до виходу з ринку та банкрутства.

У третьому розділі «Удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі» розроблено комплексну систему управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі та обґрунтовано її організаційне забезпечення; запропоновано методичний підхід до управління конкурентними перевагами.

Формування ефективної системи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі є окремою теоретико-методичною проблемою, для розв'язання якої обґрунтовано застосування концептуальних засад процесного та системного підходів; нової парадигми управління, заснованої на лояльності; загальних і специфічних принципів управління конкурентними перевагами (конкурентоорієнтованого цілепокладання, стратегічної спрямованості, динамічності, адаптивності, гнучкості, системності, безперервності, інтеграції, процесності, диверсифікації тощо). Це дозволило розробити комплексну систему управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі (КСУКП ПРТ). Дана система являє собою сукупність підсистем управління за кожною складовою 4-процесної моделі управління (рис. 1), в межах яких визначено завдання, об'єкти (рис. 3), функції управління, інформаційні потоки, обґрунтовано етапи (рис. 4) та методи управління.

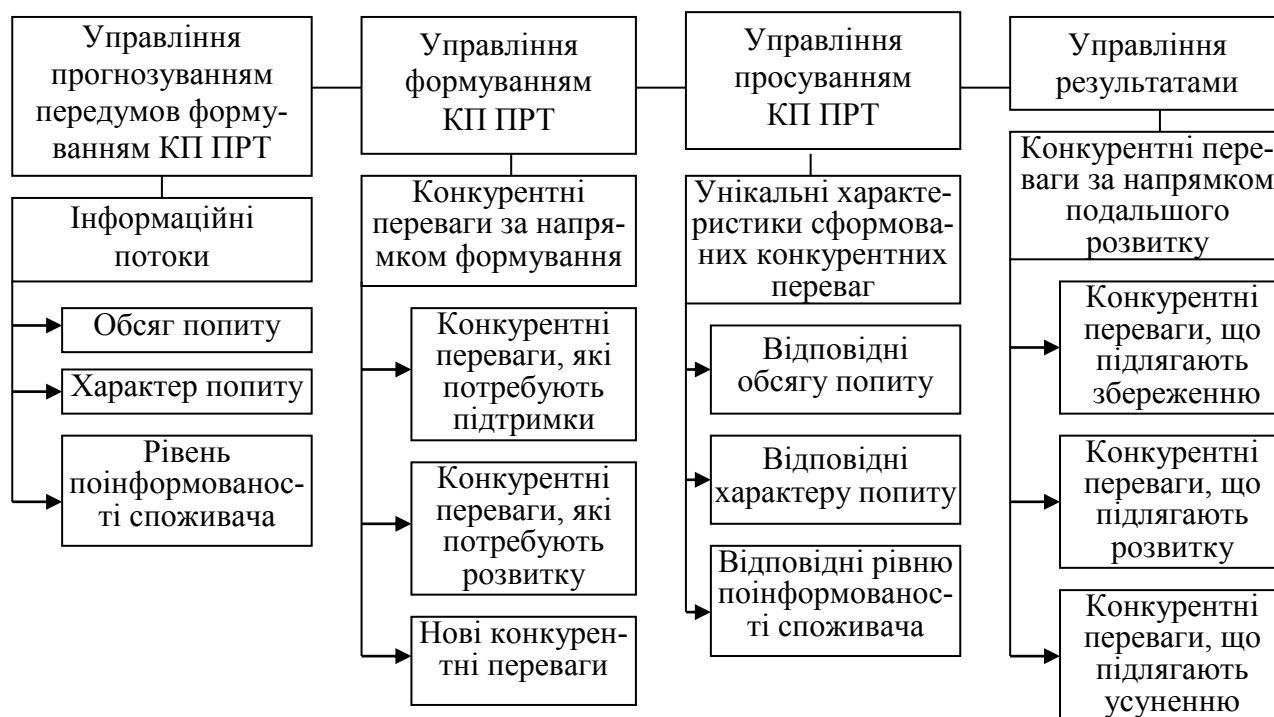


Рис. 3. Декомпозиція об'єктів управління комплексної системи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі



Рис. 4. Етапи комплексної системи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі

Грунтуючись на клієнтоорієнтованому підході, який передбачає відповідність конкурентних переваг споживчим запитам, та враховуючи необхідність забезпечення стійкості конкурентної переваги тобто складність їх відтворення для конкурентів (що є однією з основних обов'язкових ознак конкурентних переваг за сучасних умов розвитку конкуренції в роздрібній торгівлі) розроблено методичний підхід до управління конкурентними перевагами. Він передбачає виокремлення та послідовну реалізацію визначених етапів управління (рис. 4. Етапи 4.1-4.3) та застосування матриці для визначення напрямку розвитку конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі.

Формування сукупності споживчих запитів ($Z_1; Z_2; \dots Z_n$) запропоновано проводити за результатами аналізу зовнішніх факторів формування конкурентних переваг (процес управління прогнозуванням передумов формування конкурентних переваг), а їх групування за основними ознаками (ціна, якість, асортимент, зручність та ін.). Розподіл існуючих конкурентних переваг ($K_1; K_2; \dots K_n$) необхідно здійснювати за ознаками відповідно визначеним групам запитів. Встановлення сукупності відповідних визначеним споживчим запитам існуючих конкурентних переваг запропоновано проводити за окремими групами на основі розробленого алгоритму (рис. 5). Формалізацію одержаних результатів запропоновано здійснювати за формулою.

$$Kv = \frac{\sum_{j=1}^n i_j}{\sum_{g=1}^n m_g},$$

де Kv – коефіцієнт відповідності конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі;

n – кількість груп наявних конкурентних переваг/ груп запитів;
 i – кількість конкурентних переваг, які відповідають існуючим запитам за n -ою групою;
 m – кількість запитів за n -ою групою.

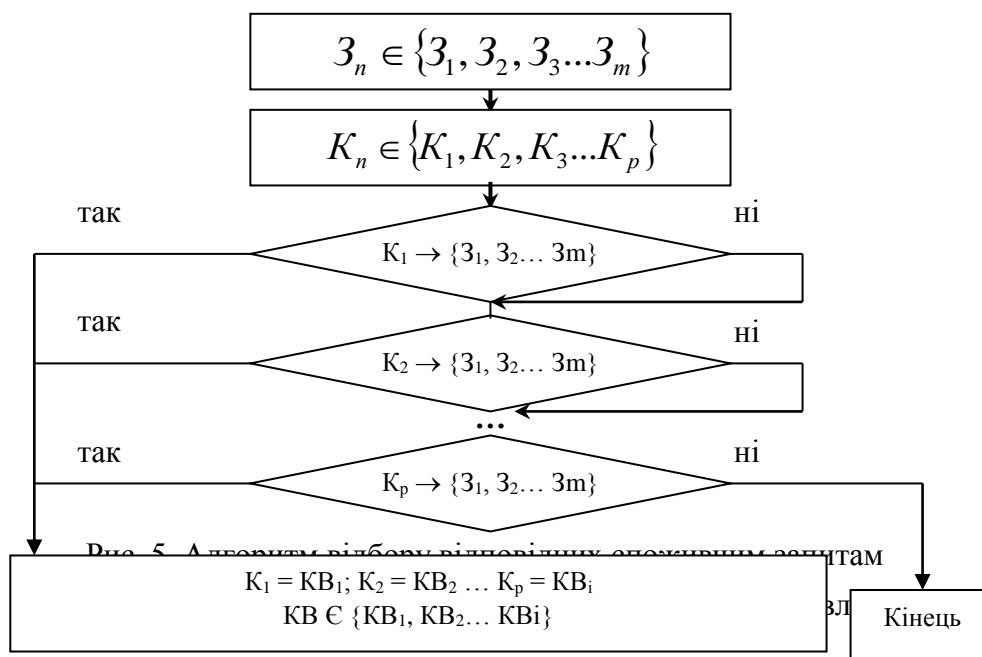


Рис. 5. Алгоритм вибору відповідного споживчим запитам

Визначення напрямку розвитку конкурентних переваг запропоновано здійснювати на основі матриці, що утворена коефіцієнтами відповідності ($Kв$) та стійкості ($Kсм$), який визначається співвідношенням кількості стійких переваг до їх загальної кількості (рис.5).

Відповідність

споживчим запитам	$Kсм$	$0,3 \leq Kсм$	$0,3 < Kсм < 0,7$	$Kсм \geq 0,7$
висока	$Kв$	1	2	3
середня	$0,3 < Kв < 0,7$	4	5	6
низька	$0,3 \leq Kв$	7	8	9
		низька	середня	висока

Складність відтворення конкурентами

Рис. 5. Матриця відбору напрямку розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі

Шляхом експертного аналізу встановлено межі значень даних коефіцієнтів щодо кожного рівню відповідності/стійкості (високий, середній, низький), що забезпечило чітке позиціонування конкурентних переваг за квадрантами матриці (1 – 9). Це дозволяє обґрунтувати

вибір напряму розвитку конкурентних переваг. Використання матриці відповідності на підприємстві ГК «Фоззі» дозволило встановити, що найбільш сприятливі напрямки розвитку для існуючих конкурентних переваг, а саме: для цінових – підтримка, для якісних – розвиток.

Для практичного застосування КСУКП ПРТ удосконалено організаційну систему управління підприємства, шляхом створення центру управління конкурентними перевагами (ЦУКП) у складі відділу з розвитку з визначеними функціональними завданнями та повноваженнями, що забезпечує ефективне управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове рішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та розробці практичного інструментарію управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі.

1. У результаті дослідження генезису теорії конкурентних переваг встановлено наявність різних підходів до їх визначення (компаративного, ситуаційного, цінностно-компетентнісного), що обумовило значне різноманіття існуючих трактувань. Урахування цих трактувань і визначених галузевих особливостей формування конкурентних переваг дозволило по-перше, уточнити понятійний апарат – розмежувати поняття «клієнтська лояльність» і «клієнтська довіра» щодо підприємств роздрібною торгівлі та сформулювати визначення конкурентної переваги підприємства роздрібною торгівлі як ексклюзивної цінності, яка формується високим рівнем клієнтської довіри та унікальними ресурсами; по-друге, упорядкувати класифікацію конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі та доповнити новими відповідно специфіці сучасного розвитку.

2. Дослідження трансформації підходів до управління конкурентними перевагами дозволило виділити основні принципи та функції управління відповідно сучасним особливостям і вимогам та обґрунтувати доцільність представлення управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі у вигляді 4-х процесної моделі, в межах якої виокремлено такі процеси: управління прогнозуванням передумов формування, формування, просування конкурентних переваг та управління результатами.

3. Виявлено характерні особливості сучасного розвитку економіки (відкритість економічних систем, активізація інтеграційних процесів, посилення невизначеності зовнішнього середовища тощо), які обумовили розширення спектру різноманітних факторів впливу на розвиток підприємств роздрібною торгівлі. З метою підвищення ефективності управління відповідно сучасній теорії та практиці систематизовано фактори формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі та доповнено їх класифікацію такими організаційними факторами: стратегія та метод управління конкурентними перевагами, організаційна система управління, досвід керівників, бачення власників, управління опором, корпоративна культура.

4. Завдяки аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на формування

конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі за 2007-2010 рр. встановлено особливості та проблеми галузі: мережа роздрібно́ї торгівлі України уповільнила темпи розвитку; простежується тенденція консолідації; ринок роздрібно́ї торгівлі залишається не насиченим; суттєво скоротилися обсяги прибутків підприємств роздрібно́ї торгівлі, що негативно впливає на формування конкурентних переваг. Кореляційний аналіз підтвердив значущість таких зовнішніх факторів впливу на формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі як розмір ВВП, доходи і витрати населення, забезпеченість населення торговельною площею, сума прибутків підприємств галузі. З'ясовано, що макроекономічні та галузеві умови розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі визначають динаміку факторів внутрішнього впливу на формування їх конкурентних переваг.

5. Ґрунтуючись на основних принципах збалансованої системи показників (цільової структурованості; поєднання кількісних та якісних показників; виділення стратегічно важливих проєкцій та ієрархічності їх побудови; врахування внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності тощо) обґрунтовано систему оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі, що складається з визначених підсистем галузевих показників оцінки результатів управління за кожною проєкцією (клієнти, фінанси, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), попарне застосування яких дозволяє оцінити ефективність управління за окремими процесами моделі управління (управління прогнозуванням передумов формування, формування, просування конкурентних переваг та управління результатами).

6. У результаті оцінки ефективності управління конкурентними перевагами сучасних вітчизняних підприємств роздрібно́ї торгівлі за період 2007 – 2010 рр., здійсненої за допомогою запропонованої системи, встановлено наступне: найбільш проблемним періодом для функціонування підприємств був 2008 р., що обумовило необхідність докорінних змін у системі управління конкурентними перевагами; лише ті підприємства, які змогли адаптуватися до нових реалій у результаті ефективного управління утримали (посилили) свою позицію на ринку. Визначено, що ГК «Фоззі» протягом 2009 і 2010 рр. здійснювала ефективне управління та посилila свої конкурентні позиції (розширено мережу); а система управління конкурентними перевагами ВАТ «КС-Трейдінг» була ідентифікована як неефективна, що призвело до його виходу з ринку та банкрутства.

7. На основі застосування основних засад процесного та системного підходів, заснованої на базі «клієнтської довіри» парадигми управління, загальних і специфічних принципах управління конкурентними перевагами (конкурентоорієнтованого цілепокладання, стратегічної спрямованості, динамічності, адаптивності, гнучкості тощо) розроблено комплексну систему управління конкурентними перевагами підприємств роздрібно́ї торгівлі (КСУКП ПРТ) у вигляді сукупності підсистем управління за усіма складовими 4-х процесної моделі управління (управління прогнозуванням передумов формування, формування, просування конкурентних переваг та управління результатами). Доведено, що застосування КСУКП ПРТ дозволяє підвищити ефективність управління конкурентними перевагами підприємств розд-

рібної торгівлі.

8. Запропоновано методичний підхід до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі, який передбачає реалізацію виділених етапів у жорсткій послідовності: визначення та групування споживчих запитів; систематизація існуючих конкурентних переваг за виділеними групами запитів; встановлення їх відповідності; вибір напрямку розвитку (підтримка, посилення, усунення конкурентних переваг) за розробленою матрицею, яка сформована коефіцієнтами відповідності та стійкості. Застосування даного підходу дає можливість науково обґрунтувати оптимальний розвиток конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі в конкретних умовах господарювання на визначеному сегменті ринку.

9. Доведено доцільність створення центра управління конкурентними перевагами (ЦУ-КП) у складі відділу розвитку з визначеними функціональними завданнями та повноваженнями щодо послідовної реалізації КСУКП ПРТ. Визначено основні завдання спеціалістів з прогнозування передумов формування (пошук, збір, обробка необхідної для прогнозування інформації, прогнозування передумов формування та формулювання конкретних висновків); з просування (пошук можливих конкурентних переваг, делегування завдань щодо формування конкурентних переваг іншим відділам та контроль за виконанням); з формування конкурентних переваг (визначення змісту інформації про конкурентні переваги, які потребують просування, вибору методу просування та контролю за виконанням); з управління результатами (аналіз результатів попередніх процесів, вибір напрямку розвитку конкурентних переваг, контроль). Доведено, що впровадження ЦУКП забезпечує ефективне управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях

1. Цуркан О. М. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі / М. В. Чорна, Л. М. Філіпішина, О. М. Цуркан // Схід – 2006. – №4 (76). – С. 20 – 24. (Особистий внесок полягає в обґрунтування системи показників комплексної експрес-діагностики конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі – 0,1 д.а.)
2. Цуркан О. М. Конкурентоспроможність підприємств роздрібною торгівлі: трансформація підходів до визначення / М. В. Чорна, Л. М. Філіпішина, О. М. Цуркан // Схід – 2006. – №5 (77). – С. 14 – 17. (Особистий внесок полягає у теоретичному аналізі змісту та сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» – 0,2 д.а.)
3. Цуркан О. М. Сучасні дефініції визначення поняття «конкуренція» / М. В. Чорна, О. М. Цуркан // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2006. – Вип. 1 (3). – С. 211 – 216. (Особистий внесок полягає у теоретичному аналізі підходів до визначення поняття «конкуренція» – 0,2 д.а.)
4. Цуркан О. М. Можливості здобуття конкурентних переваг підприємства / О. М. Цур-

кан // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2007. – Вип. 1 (5) : у 2-х т. – Т. 1. – С. 369 – 373.

5. Блохіна О. М. Система конкурентоспроможності підприємства як результат наявності конкурентних переваг / О. М. Блохіна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2008. – Вип. 1 (7). – С. 293 – 299.

6. Блохіна О. М. Основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі / О. М. Блохіна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2008. – Вип. 2 (8): у 2 ч. – Ч.1. – С. 372 – 379.

7. Блохіна О. М. Особливості сучасного розвитку підприємств торгівлі України / М. В. Чорна, О. М. Блохіна // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ : зб. наук. пр. – Кривий Ріг : КЕІ КНЕУ, 2008. – №3 (15). – С. 19 – 22. (Особистий внесок полягає в аналізі динаміки розвитку обсягу товарообороту та роздрібною торговельної мережі України – 0,3 д.а.)

8. Блохіна О. М. Управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі / О. М. Блохіна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2009. – Вип. 1 (9): у 2 ч. – Ч.1. – С. 472 – 477.

9. Блохіна О. М. Методика оцінки ефективності цінової політики як конкурентної переваги підприємств торгівлі / Н. О. Власова, М. В. Чорна, О. М. Блохіна // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – Т. III, Вип. 253 . – С. 608 – 613. (Особистий внесок полягає в обґрунтуванні критеріїв оцінки ефективності цінової політики підприємств торгівлі – 0,1 д.а.)

10. Блохіна О. М. Організаційне забезпечення комплексної системи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі / О. М. Блохіна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2010. – Вип. 2 (10). – С. 381 – 389.

Тези доповідей

11. Цуркан О. М. Можливості здобуття конкурентних переваг / О. М. Цуркан : тези міжнар. наук.-практ. конф. [«Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі»], (Харків, 17 жовтня 2007 р.) / МОНУ, ХДУХТ. – Харків : ХДУХТ, 2007. – у 2 ч. – Ч. 2. С. 150 – 151.

12. Блохіна О. М. Конкуренція: сучасні особливості / О. М. Блохіна : тези міжвуз. наук.-практ. конф. студ. та асп. [«Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України»], (Львів, 15 квітня 2008 р.) / ЛКА. – Львів : ЛКА, 2008. – С. 342 – 344.

13. Блохіна О. М. Основні властивості конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі / М. В. Чорна, О. М. Блохіна : Матер. III науково-практ. конф. [«Розвиток інноваційної культури суспільства: проблеми та перспективи»], (Сімферополь, 27 червня 2008 р.). –

Сімферополь : ЦРОНІ, 2008. – С. 30 – 34. (Особистий внесок полягає у дослідженні мінливості конкурентних переваг та їх життєвого циклу – 0,05 д.а.)

14. Блохіна О. М. Особливості сучасного розвитку підприємств торгівлі України / М. В. Чорна, О. М. Блохіна : Матер. Всеукр. науково-практ. конф. [«Економічна політика України в умовах євроінтеграції»], (Кривий Ріг, 18-19 вересня 2008 р.) / КЕІ КНЕУ. – Кривий Ріг : КЕІ КНЕУ, 2008. – С. 43 – 44. (Особистий внесок полягає у дослідженні трансформаційних процесів розвитку роздрібною галузі – 0,05 д.а.)

15. Блохіна О. М. Система конкурентоспроможності підприємства як результат наявності конкурентних переваг / О. М. Блохіна : тези Всеукр. наук.-практ. конф. [«Управління економічним потенціалом підприємства»], (Харків, 26 вересня 2008 р.) / МОНУ, ХДУХТ. – Харків : ХДУХТ, 2008. – С. 13 – 14.

16. Блохіна О. М. Основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі / О. М. Блохіна : тези міжнар. наук.-практ. конф. [«Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі»], (Харків, 19 листоп. 2008 р.) / МОНУ, ХДУХТ. – Харків : ХДУХТ, 2008. у 2 ч. – Ч.2. – С. 17 – 18.

17. Блохіна О. М. Методичні підходи до оцінки управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі / О. М. Блохіна : тези II Всеукр. наук.-практ. конф. [«Управління економічним потенціалом підприємства»], (Харків, 15 жовтня 2010 р.) / МОНУ, ХДУХТ. – Харків : ХДУХТ, 2010. – С. 14 – 15.

АНОТАЦІЯ

Блохіна О.М. Управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Харків, 2011.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення та розроблено науково-методичні рекомендації щодо удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі.

Розмежовано поняття «клієнтська лояльність» і «клієнтська довіра», сформульовано визначення конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі, доповнено класифікацію конкурентних переваг, обґрунтовано 4-х процесну модель управління ними. Удосконалено класифікацію факторів формування конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі та досліджено їх вплив. Запропоновано систему оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі. Обґрунтовано комплексну систему управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі. Розроблено методичний підхід до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі. Доведено доцільність створення центра управління конкурентними перевагами.

Ключові слова: конкурентні переваги, підприємства роздрібної торгівлі, клієнтська довіра, модель управління, система оцінки, система управління, центр управління.

АННОТАЦІЯ

Блохина О.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятий розничной торговли. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). Харьковский государственный университет питания и торговли. – Харьков, 2011.

В диссертационной работе обоснованы теоретические положения и разработаны научно-методические рекомендации по усовершенствованию системы управления конкурентными преимуществами предприятий розничной торговли.

В первом разделе работы «Теоретические основы управления конкурентными преимуществами предприятий» рассмотрена трансформация теории конкурентных преимуществ, определены их сущность и особенности для предприятий розничной торговли, разграничены понятия «клиентская лояльность» и «клиентское доверие», доказана целесообразность применения последнего в практике розничной торговли. Сформулировано определение конкурентного преимущества предприятия розничной торговли как формирующейся высоким уровнем клиентского доверия и уникальными ресурсами эксклюзивной ценности. Усовершенствована классификация конкурентных преимуществ предприятий розничной торговли путем систематизации и уточнения существующих классификационных признаков и дополнения новыми в соответствии со спецификой современного развития. Раскрыты теоретические подходы к управлению конкурентными преимуществами. Обоснована целесообразность представления управления конкурентными преимуществами предприятий розничной торговли в виде 4-х процессной модели. Систематизированы и дополнены факторы формирования конкурентных преимуществ предприятий розничной торговли.

Во втором разделе «Оценка эффективности управления конкурентными преимуществами предприятий розничной торговли» на основе проведенных исследований выяснено, что макроэкономические и отраслевые условия развития предприятий розничной торговли определяют динамику факторов внутреннего влияния на формирование их конкурентных преимуществ. Обоснована система оценки эффективности управления конкурентными преимуществами предприятий розничной торговли, которая состоит из определенных подсистем отраслевых показателей оценки результатов управления по каждой проекции (клиенты, финансы, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие), попарное применение которых позволяет оценить эффективность управления отдельных процессов модели управления.

В третьем разделе работы «Усовершенствование системы управления конкурентными преимуществами предприятий розничной торговли» разработана комплексная система управления конкурентными преимуществами предприятий розничной торговли (КСУКП ПРТ) в виде совокупности подсистем управления по всем составляющим 4-х процессной мо-

дели управления (управление прогнозированием предпосылок формирования, формированием, продвижением конкурентных преимуществ и управление результатами). Предложен методический подход к управлению конкурентными преимуществами предприятий розничной торговли, предусматривающий реализацию выделенных этапов в жесткой последовательности: определение и группировка потребительских запросов; систематизация существующих конкурентных преимуществ по выделенным группам запросов; установление их соответствия; выбор направления развития (поддержка, усиление, устранение конкурентных преимуществ) на основе сформированной коэффициентами соответствия и устойчивости матрицы. В результате исследования существующих в практике отечественной розничной торговли организационных систем управления предприятием доказана целесообразность создания центра управления конкурентными преимуществами.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, предприятия розничной торговли, клиентское доверие, модель управления, система оценки, система управления, центр управления.

ANNOTATION

Blokhina O.N. Management of retailers' competitive advantages. – Manuscript.

Thesis for competition of scientific degree of candidate of economic sciences by speciality 08.00.04 – Economy and management of an enterprise (by the types of economic activity). – Kharkiv State University of Food Technology and Trade. – Kharkiv, 2011.

Theoretical principles are grounded and scientific guidelines for the improvement of the system of retailers' competitive advantages are developed in the thesis.

The concepts "customer loyalty" and "customer confidence" are delineated; the definition of retailers' competitive advantages is formulated; the classification of competitive advantages is completed, 4-Process model of management is grounded. The classification of retailers' competitive factors is improved; their impact on the competitive advantages of the retailers is studied. The system of evaluating the effectiveness of competitive advantage retailers. The complex system of managing retailers' competitive advantages is grounded.

Methodical approach to managing retailers' competitive advantages is worked out. Feasibility of the creation of the center of competitive advantages is proved.

Key words: competitive advantages, retailers, customer confidence, model of management, system of evaluating, system of managing, control center.

Відповідальний за випуск – М.В. Чорна.

Підп. до друку 03.10.11 р. Формат 60 x 84 1/16. Папір офсет. Друк офс.
Обл.-вид. арк. 1,0. Умовн.-друк. арк. 1,1. Тираж 100 прим. Зам. № 403.

ДОД ХДУХТ, Харків – 51, вул. Клочківська, 333