

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

Кафедра економіки

«Допущений до захисту»

В.о. завідувача кафедри

 Руснак А.В.

«03» грудня 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: Формування механізму та системи забезпечення
конкурентоспроможності торговельного підприємства

Виконала:

студентка групи 6418зм


_____ **Єрмолаєва Т.І.**
(підпис)

Керівник роботи:

в.о. завідувача кафедри економіки,

д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)
 **Руснак А.В.**
(підпис)

Херсон–2025р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

Кафедра Економіки
 Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
 Освітня програма «Бізнес і приватне підприємництво»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
 Гарант освітньої програми

 (підпис) Руснак А.В.
 «17» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студентці Єрмолаєвій Тетяні Іванівні
 (Прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Формування механізму та системи забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Керівник роботи Руснак Алла Валентинівна, д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені розпорядженням директора ХННІ НУК від «17» жовтня 2025 р. № 20

2. Термін подання роботи: 3 грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи Первинна, фінансова та статистична звітність підприємства; інформація Державної служби статистики України, Закони України, постанови Кабінету міністрів України
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичне обґрунтування конкурентоспроможності торговельного підприємства.
2. Економічна діагностика конкурентоспроможності торговельного підприємства.
3. Економічне обґрунтування системи забезпечення та стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Піраміда взаємодії конкурентоспроможності на різних рівнях економічної діяльності.
2. Порівняльна характеристика споживчих властивостей як чинників конкурентоспроможності товару.
3. Елементи та параметри конкурентоспроможності торговельного підприємства.
4. Модель взаємозв'язку конкурентоспроможності на макро- і мікрорівнях господарювання.
5. Модель взаємозв'язку конкурентоспроможності на макро- і мікрорівнях господарювання.
6. Ключові чинники успіху конкуренції торговельного підприємства.
7. Показники динаміки та відносної частки ринку ТНС торговельних підприємств м. Миколаїв за 2023–2024 рр.
8. Матриця «конкурентоспроможність / частка товарного ринку» досліджуваних торговельних підприємств у 2024 році.
9. Методика оцінки рівня соціальної відповідальності бізнесу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Руснак А.В., в.о. завідувача кафедри економіки		
2	Руснак А.В., в.о. завідувача кафедри економіки		
3	Руснак А.В., в.о. завідувача кафедри економіки		

7. Дата видачі завдання

«17» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування актуальності і мети роботи	до 03.10.2025 р.	виконано
2.	Опрацювання нормативно-законодавчої бази, аналіз літературних джерел	до 17.10.2025 р.	виконано
3.	Збір, обробка і узагальнення статистичних даних і даних річних фінансових звітів	до 31.10.2025 р.	виконано
4.	Оцінка ефективності діяльності підприємства та розробка пропозицій з удосконалення	до 14.11.2025 р.	виконано
5.	Обґрунтувати висновки	до 22.11.2025 р.	виконано
6.	Оформлення роботи та подання на кафедру	до 03.12.2025 р.	виконано

Здобувач



(підпис)

Єрмолаєва Т.І.

(ПІБ)

Керівник роботи



(підпис)

Руснак А.В.

(ПІБ)

АНОТАЦІЯ

Єрмолаєва Т.І. Формування механізму та системи забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. – Херсонський навчально-науковий інститут Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, 2025. – Рукопис.

У роботі комплексно досліджено теоретичні, методичні та прикладні засади формування, оцінювання й стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства в сучасних умовах економічної турбулентності та посилення ринкової конкуренції. Перший розділ присвячено теоретико-методичному обґрунтуванню сутності конкурентоспроможності торговельного підприємства, її місцю в системі економічних категорій та трансформації під впливом цифровізації, глобалізації та зміни бізнес-моделей. У межах аналізу розкрито взаємодію конкурентоспроможності на макро- й мікрорівнях, а також визначено методичні засади формування механізму її забезпечення. Другий розділ орієнтований на економічну діагностику конкурентоспроможності торговельного підприємства. Представлено систематизацію та розрахунок ключових показників оцінки, проаналізовано інформаційно-методичні моделі діагностики, проведено оцінювання параметрів механізму забезпечення конкурентоспроможності. Особливий акцент зроблено на інтегральних підходах та застосуванні сучасних аналітичних інструментів. У третьому розділі обґрунтовано систему забезпечення та стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Розкрито економічні інструменти підтримання й підсилення конкурентних позицій, запропоновано методи прогнозування конкурентоспроможності, визначено етапи стратегічного управління, що охоплюють діагностику, проектування, реалізацію та контроль стратегічних заходів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, система забезпечення, механізм, торговельне підприємство.

ANNOTATION

Yermolaeva T.I. Formation of a mechanism and system for ensuring the competitiveness of a commercial enterprise. – Kherson Educational-Scientific Institute of the Admiral Makarov National Shipbuilding University, 2025. – Manuscript.

The work comprehensively investigates the theoretical, methodological and applied principles of formation, assessment and strategic management of the competitiveness of a commercial enterprise in modern conditions of economic turbulence and increased market competition. The first section is devoted to the theoretical and methodological substantiation of the essence of the competitiveness of a commercial enterprise, its place in the system of economic categories and transformation under the influence of digitalization, globalization and changes in business models. The analysis reveals the interaction of competitiveness at the macro and micro levels, and also defines the methodological principles for forming a mechanism for its provision. The second section is focused on the economic diagnostics of the competitiveness of a commercial enterprise. The systematization and calculation of key assessment indicators are presented, information and methodological models of diagnostics are analyzed, and the parameters of the mechanism for ensuring competitiveness are evaluated. Special emphasis is placed on integrated approaches and the use of modern analytical tools. The third section substantiates the system for ensuring and strategic management of the competitiveness of a trading enterprise. Economic tools for maintaining and strengthening competitive positions are disclosed, methods for predicting competitiveness are proposed, and the stages of strategic management are determined, covering diagnostics, design, implementation and control of strategic measures.

Keywords: competitiveness, competition, system of ensuring, mechanism, trading enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна категорія конкурентоспроможності торговельного підприємства та її трансформація.....	10
1.2. Взаємодія та системні взаємозв'язки конкурентоспроможності на макро- і мікрорівні.....	18
1.3. Методичні засади механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	40
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	
2.1. Розрахунок та систематизація показників оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства	51
2.2. Діагностика конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	66
2.3. Аналіз параметрів механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства	78
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	
3.1. Економічне забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	89
3.2. Прогнозування стану конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	98
3.3. Етапи стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.....	110
ВИСНОВКИ.....	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127
ДОДАТКИ.....	132

ВСТУП

Актуальність теми. Розбудова економіки України передбачає прискорений розвиток галузей і підприємств, діяльність яких зорієнтована на задоволення споживчого попиту на товари. Серед соціально й економічно значущих видів господарювання чільне місце посідає роздрібна та оптова торгівля товарами широкого вжитку, де результативність функціонування підприємств істотно визначається наявністю та вмілим використанням конкурентних переваг. У цьому контексті актуальним є організаційно-управлінське обґрунтування конкурентних взаємозв'язків у сфері товарного обігу з метою формування сприятливого конкурентного середовища, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення конкурентоспроможності торговельних компаній. Теоретико-методична значущість проблематики зумовлена потребами подальшого розвитку ринкового механізму, ефективність якого великою мірою спирається на господарсько-фінансові результати конкурентоспроможних суб'єктів.

Практичне значення дослідження полягає у виявленні резервів підвищення соціально-економічної ефективності торговельної діяльності через цілеспрямоване використання конкурентних переваг; уточненні функціональних і галузевих детермінант конкурентоспроможності підприємств торгівлі; а також у науковому обґрунтуванні системи показників та економічних параметрів її оцінювання.

Окремої уваги потребує впорядкування взаємозв'язків елементів ресурсного потенціалу в процесі забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. З методичного погляду важливими є інтеграція та моделювання індикаторів конкурентоспроможності відповідно до стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності.

Питання ефективності управління конкурентним середовищем в економіці України відображені у працях В. Г. Андрійчука, В. М. Геєця, І. З. Должанського, С. В. Мочерного, В. Д. Немцова, С. Ф. Покропивного, Ю. В. Полунєєва, З. Е. Шершньової. Особливості конкурентних процесів у торгівлі висвітлено в роботах В. В. Апопії, С. Г. Бабенка, Л. В. Балабанової, Г. І. Башнянина, І. А. Бланка, І. М. Копича, Л. О. Лігоненко, А. А. Мазаракі, І. А. Маркіної, Б. М. Мізюка, Ф. І. Хміля.

Сукупність науково-теоретичних і прикладних проблем економічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства зумовила вибір теми, визначення мети та постановку завдань кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних основ конкурентоспроможності торговельних підприємств, системи її оцінки та забезпечення в умовах впливу соціально-економічної трансформації конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі сформульовано та вирішено такі завдання:

- визначення організаційно-економічних особливостей, умов та стратегічних завдань забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств;
- обґрунтування впливу розвитку і трансформації економічних теорій на поняття конкурентоспроможності підприємства;
- дослідження взаємодії суб'єктів конкурентного середовища та систематизація взаємозв'язку їх конкурентоспроможності на окремих рівнях господарської діяльності;
- аналіз соціально-економічного розвитку торговельних підприємств в конкурентному середовищі;
- оцінка економічного потенціалу та ресурсного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- висвітлення системи параметричної оцінки конкурентоспроможності та ефективності використання конкурентних переваг торговельного підприємства;
- економічна діагностика механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- дослідження удосконалення методики прогнозування конкурентоспроможності торговельного підприємства та забезпечення її стратегічного розвитку;
- обґрунтування системи поетапного формування та реалізації конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження є економічні процеси забезпечення конкурентоспроможності та використання конкурентних переваг торговельного підприємства в конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства та оцінки її ефективності.

Методи дослідження. Теоретичну та методичну основу роботи склали загальнонаукові положення економічної теорії, фінансового менеджменту, концепції маркетингу. Для досягнення поставленої мети у роботі використано такі наукові прийоми і методи дослідження: аналізу і синтезу, наукової абстракції; статистичного аналізу; комплексної оцінки; інтегральної оцінки; експертні.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи, матеріали Державної служби статистики України, звітність торговельних підприємств, матеріали науково-практичних конференцій і круглих столів, науково-методичні публікації, дані мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в систематизації теоретичних та методичних підходів до оцінки і забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Основні положення дослідження, що визначають наукову новизну та винесені на захист, полягають у наступному: удосконалено використання комплексного методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства, що: передбачає відображення управлінських взаємозв'язків кадрової, товарної, майнової, організаційної підсистем та визначення відповідних їм індикативних показників і параметрів; забезпечує аналітичне узагальнення ефективності процесу формування і використання конкурентних переваг окремих елементів ресурсного потенціалу; відображає динамічну оцінку та порівняння конкурентних позицій суб'єктів ринкового середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в кваліфікаційній роботі теоретичні, методичні та практичні рекомендації можуть бути використані для вирішення завдань забезпечення конкурентними перевагами торговельних підприємств, ефективного використання конкурентної позиції в умовах інтенсифікації впливу чинників ринкового середовища.

Апробацію результатів дослідження було проведено на щорічній науково-практичній конференції магістрів ХННІ НУК.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Основний обсяг кваліфікаційної роботи магістра становить 125 сторінок. Робота містить 20 таблиць, 21 рисунок, 8 додатків, список використаних джерел і з 72 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна категорія конкурентоспроможності торговельного підприємства та її трансформація

Ефективність участі у конкурентному середовищі окремих підприємств можна характеризувати категорією конкурентоспроможності, що є відображенням розвитку конкурентного середовища та сутності господарської діяльності суб'єктів конкуренції. Обґрунтування торговельних відносин, їх систематизація, врегулювання, визначення конкурентних переваг є предметом дослідження багатьох вчених-економістів. При цьому, конкурентоспроможність підприємства обґрунтовується як основний елемент розвитку товарно-грошових відносин, що є рушійною силою становлення ринкового механізму державотворення суспільства.

Нові тенденції розвитку економічних відносин потребували перегляду ряду теоретичних поглядів щодо конкурентоспроможності підприємства. Найбільш значними в 90-ті роки ХХ ст. були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентних переваг. На його думку, конкурентоспроможність підприємства – це поняття відносне, те саме підприємство в рамках регіональної групи може бути визнане конкурентоспроможним, а в рамках світового ринку – ні. Конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсного потенціалу у формі певної конкурентної переваги.

М. Портер вважає, що конкурентна перевага підприємства є концентрованим проявом переваг над конкурентами в певних галузях функціонування, які можна виміряти економічними показниками, такі як: прибуток, рентабельність, рівень витрат, обсяг продажу, ринкова частка, кількість покупців. При цьому, конкурентні переваги не слід ототожнювати з потенційними можливостями підприємства в конкурентному середовищі [57, с. 34-37].

Разом з тим, такий підхід передбачає оцінку наявних конкурентних переваг,

сформованих іншими суб'єктами господарювання та не відображає завдань розвитку власної конкурентоспроможності.

Динамічність економічного розвитку відображає суттєві недоліки подібних статичних концепцій конкуренції. Зокрема, в США протягом другої половини XX ст. було запропоновано нові концепції, що закликали суміщати конкуренцію із співпрацею (соконкуренція), прирівнювати еволюцію бізнесу до еволюції екосистем (коеволюція).

Початок XXI ст. відзначено значним розвитком досліджень конкурентоспроможності підприємства, зокрема формуванням теорії інтелектуального лідерства, основоположники якої Г. Хамел і К. К. Прахалад у працях «Революція в бізнесі» (2001 р.), «Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня» (2002 р.) розробили стратегічний підхід до розуміння майбутнього конкурентного ринкового середовища. Обґрунтованою є думка «... успіхи і невдачі, викликані конкуренцією, рівно як і матеріальні ресурси, що є на сьогодні, і положення лідера мало що значать, якщо немає орієнтації на майбутнє, яке починається сьогодні. Підприємство, що розраховує на довготривалий успіх, необхідно перш за все стати інтелектуальним лідером, задумати свій ринок, якого ще немає, і почати створювати його [28]». Даний підхід відображає стратегічні завдання формування конкурентоспроможності з врахуванням досвіду функціонування та конкурентного статусу в звітному періоді.

Особливістю сучасного підприємництва в конкурентному середовищі, в роботі А. Сливоцького «Міграція капіталу: як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів» (2001 р.) визначено технологічні інновації, що використовують «ефективні ділові моделі» як систему надання послуг споживачам і отримання прибутку в ході використання стратегічних пріоритетів споживачів. Вчений стверджував «... технології, що не спираються на ефективні ділові моделі, вже не є життєздатним підходом до забезпечення приросту капіталу [16, с. 36]».

Еволюція економічних вчень конкурентоспроможності підприємства характеризується зміною поглядів від «теорії меркантилізму» до «теорії інтелектуального лідерства» та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і

внутрішнього середовища функціонування підприємства на ефективність конкуренції (табл. 1.1).

На нашу думку, поєднання «теорії вартості» А. Сміта, «еволюційної теорії» Й. Шумпетера та «теорії інтелектуального лідерства» Г. Хамела і К. Прахалада надає можливість найкраще усвідомити і пояснити значення конкурентоспроможності підприємства як стратегічного засобу ефективного розвитку економічної системи.

Таблиця 1.1

Трансформація економічних теорій та конкурентоспроможності підприємства

Теорія, представники	Зміст теорії
Теорія меркантилізму (Т. Мен, А. Монкретьєн і ін.)	Протекціоністські дії держави збільшують конкурентоспроможність національного суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку, тим самим, забезпечуючи активний торговельний баланс
Теорія вартості (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Конкурентоспроможність підприємства визначається міною вартістю товару, що залежить від кількості праці (А. Сміт), рідкістю товару (Д. Рікардо), врівноваження попиту і пропозиції (Дж. Мілль)
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Критерієм конкурентоспроможності підприємства є ціна - наявність у господарюючого суб'єкта тих ресурсів, що використовуються з вищою продуктивністю
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкурентоспроможність підприємства визначається вмінням ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу є підприємець-новатор
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг в залежності від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. К. Прахалад)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства

Важливою є думка вченого-економіста М. Туган-Барановського, який розробив власну теорію розподілу доходів, відому як «соціальна теорія розподілу». Відзначаючи конкурентоспроможність підприємства нормою прибутку, вчений обґрунтовував зміну прибутку та заробітної плати двома факторами: зростанням продуктивності суспільної праці (фактор економічний); соціальної сили робочого класу (фактор соціальний). Прибуток він розглядав: як суто соціальне явище, породжене існуванням класу капіталістів; як дохід, заснований на експлуатації робітника капіталістом.

Водночас, ступінь зацікавленості працівників в отриманні прибутку залежить від фактору їх участі в процесі розподілу та власністю на засоби виробництва. Даний підхід, в значній мірі відображає соціальні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Зміст авторських обґрунтувань конкурентоспроможності підприємства відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Авторські визначення поняття конкурентоспроможності підприємства

Автор, назва роботи	Зміст визначення
1	2
Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. К.: Україна, 1997. 237с.	Підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим за умов відкритої економіки
Мазаракі А. А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф. Н. М. Ушакової). К. «Хрещатик», 1999. 800 с.	Узагальнююча оцінка конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання
Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.	Рівень компетентності підприємства відносно інших підприємств – конкурентів у нагромадженні та використанні господарського потенціалу, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу
Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Х.: ХНЕУ, 2002. 364 с.	Оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства відносно конкурентів
Тищенко А. Н., Головка О. С. Стратегія управління розвитком підприємства. Х: ЕДЕНА, 2003. 198 с.	Спроможність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг, які воно має та знов створює в процесі реалізації стратегії розвитку
Сідун В. А., Пономальова Ю. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2003. 436 с.	Узагальнююча оцінка конкурентних переваг підприємства в питаннях: формування ресурсного потенціалу; ефективного функціонування; задоволення попиту
Бланк И. А. Торговый менеджмент. 2-е изд., перераб. и доп. К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.	Система оціночних характеристик господарської діяльності підприємства, впливаючи на результати боротьби з іншими підприємствами на споживчому ринку
Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. та ін. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. Й. М. Петровича. Л.: «Новий Світ-2000», 2004. 680 с.	Можливість ефективної господарської діяльності підприємства та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Динамічна характеристика спроможності підприємства адаптуватись до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому, певний рівень конкурентних переваг
Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 384 с.	Можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством

Продовження таблиці 1.2

1	2
Економіка підприємства: Підручник. За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид 3-тє, без змін К.: КНЕУ, 2006. 528 с.	Здатність підприємства до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку
Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: Навч. посіб. К., ЦНЛ, 2007. 307 с.	Спроможність підприємства займати визначену ринкову нішу в певний період часу
Інститут менеджменту і розвитку (IMD). World Competitiveness Yearbook 2000, IMD. www.imd.ch	Реальна і потенційна можливість підприємств за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів

Відмінності авторських позицій щодо трактувань конкурентоспроможності підприємства пов'язані з:

- прирівнюванням понять конкурентоспроможності підприємства до конкурентного статусу, конкурентного рівня, конкурентної позиції;
- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;
- обмеженням поняття конкурентоспроможності системою внутрішньо-регіонального, національного, світового ринкового середовища;
- системою структурних елементів ресурсного потенціалу підприємства.

Досліджуючи трансформацію поглядів на конкурентоспроможність підприємства, її організаційно-економічні та функціональні особливості, нами зроблено висновок, що:

- існують різні підходи до визначення системи конкурентоспроможності підприємства: як боротьба фізичних або юридичних осіб; як процес прагнення; як можливість; як здатність; як системна оцінка;
- конкурентоспроможність розглядають без врахування системи взаємозв'язків з іншими економічними категоріями;
- поняття конкурентоспроможності охоплює не лише ринкове середовище, а й соціально-економічні аспекти розвитку;
- конкурентоспроможність не враховує функціональні особливості підприємства, зокрема вплив ринку споживчих товарів та купівельної спроможності населення;
- конкурентоспроможність не відображає динаміки господарських процесів,

зокрема в умовах стратегічного розвитку і обмежень ресурсного потенціалу;

- конкурентоспроможність підприємства не враховує впливу чинного законодавства та нормативно-правової бази.

В цілому, поняття конкурентоспроможності інтерпретується і аналізується відповідно до економічного об'єкту, що розглядається. Водночас, критерії оцінки, організаційно-економічні характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, підприємства, галузі або національного господарства мають свою специфіку.

Враховуючи те, що торгівля є посередником між виробником і споживачем, конкурентоспроможність торговельного підприємства обґрунтовує механізм інтенсивності конкуренції на споживчому ринку, виступаючи індикатором якості задоволення потреб споживачів всієї системи суспільного відтворення.

З врахуванням викладених зауважень пропонуємо власне визначення поняття конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства – це механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів.

Конкурентоспроможність визначає здатність торговельного підприємства отримувати переваги в конкурентній боротьбі за споживача, ефективно використовувати ресурсний потенціал, впроваджувати інноваційні технології та програми соціального характеру відповідно до вимог законодавства.

Запропоноване визначення конкурентоспроможності підприємства можна використовувати для характеристики конкурентного середовища як в цілому так, із врахуванням функціональних особливостей, для характеристики конкурентоспроможності окремих підприємств.

На нашу думку, на етапі впровадження в дію механізму ефективного використання конкурентоспроможності важливим є обґрунтування категорії конкурентоспроможності торговельного підприємства відповідно до принципів системності та комплексності.

Формування умов і засобів, що вирішують завдання економічної безпеки,

динамічного, ефективного розвитку, реалізації соціальних програм збільшення продуктивності праці та збалансованості господарської системи підприємства забезпечується дією механізму конкурентоспроможності.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності – це система дій з метою використання конкурентних переваг охоплення ринку споживачів, цільовою функцією якої є максимізація прибутку.

Система чинників впливу зовнішнього середовища підприємства та її ефективне використання виступають об'єктом управління і джерелом забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Важливим є використання маркетингового підходу для отримання конкурентних переваг шляхом обрання цільового ринку із найбільшим попитом і врахуванням споживчих уподобань покупців, що забезпечує зростання обсягу реалізації та виконання цільової функції отримання прибутку.

Отже, конкурентоспроможність торговельного підприємства – це відносна характеристика, що виражає відмінності даного підприємства від підприємств-конкурентів щодо ступені задоволення потреб споживачів і ефективності господарсько-фінансової діяльності.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства доцільно деталізувати відповідно до маркетингового підходу з врахуванням ринкового сегмента господарювання та можливості його збільшення шляхом використання конкурентних переваг. Параметрами реалізації є зростання частки споживачів (ступінь охоплення купівельних фондів населення), що змінюються відповідно до показників конкурентоспроможності. Важливо, що зростання конкурентоспроможності торговельного підприємства приводить до зменшення конкурентоспроможності інших підприємств, оскільки їхня частка в системі обслуговування споживачів зменшується. Маркетинговий підхід оцінки конкурентоспроможності підприємств є визначальним для розробки та ефективної дії антимонопольного законодавства.

Разом з тим, обґрунтованим є фінансово-економічний підхід до оцінки конкурентоспроможності, оскільки зростання фінансової стійкості, ліквідності ресурсів підприємства, рентабельності господарської діяльності за певний період забезпечує

досягнення цільового рівня конкурентоспроможності. Розрахунки конкурентоспроможності з врахуванням фінансово-економічних параметрів є достатньо точними, оскільки побудовані на використанні бухгалтерської та статистичної звітності торговельних підприємств, відображають ступінь нагромадження і ефективність використання капіталу та тенденції його зміни в стратегічному періоді.

Отже, конкурентоспроможність та її забезпечення є відображенням ефективності господарсько-фінансового процесу торговельної діяльності підприємства в умовах ринкового економічного середовища.

Особливо важливою характеристикою конкурентоспроможності торговельного підприємства є комплекс інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних, інноваційних та економічних потенційних можливостей. Відповідно, якщо торговельне підприємство має більш широкий набір конкурентних переваг і їх якісний рівень відзначається високою ефективністю, то передумови для забезпечення конкурентоспроможності у конкурентному середовищі в підприємства зростають.

Конкурентоспроможність доцільно розглядати як вміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних результатів. Важливим є забезпечення конкурентоспроможності шляхом господарських дій, що не виходять за рамки правового поля і відповідають принципам добросовісної конкуренції. В торговельній діяльності дана умова є важливою, оскільки значна частина ринку товарів народного споживання (ТНС) відображає оборот тіньового економічного сектора.

Конкурентоспроможність підприємства, враховуючи трансформаційність поглядів, є головним стимулом прогресу, мотиваційним механізмом, джерелом ефективного розвитку соціально-економічного клімату господарської системи в цілому. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності торговельному підприємству необхідно ефективно і своєчасно вводити в дію широкий спектр ринкових стимулів, що дозволить узгодити інтереси усіх учасників ринку.

Враховуючи, що в Україні продовжує розвиватися освоєння механізму дії конкурентоспроможності, виникає необхідність його системного наукового та практичного вивчення на макро- і мікрорівнях господарської діяльності, зокрема для сфери торговельної діяльності.

1.2. Взаємодія та системні взаємозв'язки конкурентоспроможності на макро- і мікрорівні

Конкурентоспроможність відповідно до умов впливу внутрішнього механізму ефективної діяльності підприємства перетворює ринок в систему дії факторів на процес конкуренції, тим самим забезпечуючи конкурентну боротьбу в сфері окремого конкурентного поля та систематизуючи її взаємозв'язки на макро- і мікрорівні.

Систему конкурентних відносин, що виникають в сфері економічних процесів, доцільно розділити на три організаційно-управлінські рівні: мікрорівень (конкурентоспроможність товарів народного споживання (ТНС), підприємства); мезорівень (конкурентоспроможність корпоративних об'єднань підприємств, галузі); макрорівень (конкурентоспроможність національної економіки, міжнародних економічних відносин). Відзначимо, що конкурентна боротьба на мікро- і мезорівні може здійснюватись не лише в межах внутрішньо-регіонального чи національного ринку, а й в системі міжнародних економічних відносин. Логічно виділити рівні конкуренції, що виникають в результаті конкурентних відносин підприємств (мікрорівень), відповідних галузей (мезорівень) та груп країн («квазімакрорівень» – існує не вся сукупність елементів системи макроекономічного регулювання) [32, с. 67-68].

Важливим є визначення впливу і систематизація взаємозв'язків на окремих рівнях конкуренції та взаємодії кожного конкурентного поля в процесі забезпечення конкурентоспроможності в умовах ринкового економічного середовища.

На рис. 1.1 відображено систему перетворення конкурентоспроможності на різних рівнях економічної діяльності, що характеризує взаємодію об'єктів конкурентного середовища. Піраміда конкурентоспроможності містить систему окремих елементів, їх рівнів, відображає умови впливу на конкурентоспроможність економічної системи в цілому.

Враховуючи, що межі макро- і мікросередовища не є організаційно визначеними, піраміда конкурентоспроможності дає змогу пояснити тенденції розширення сфери впливу та території контролю кожного конкурентного поля.

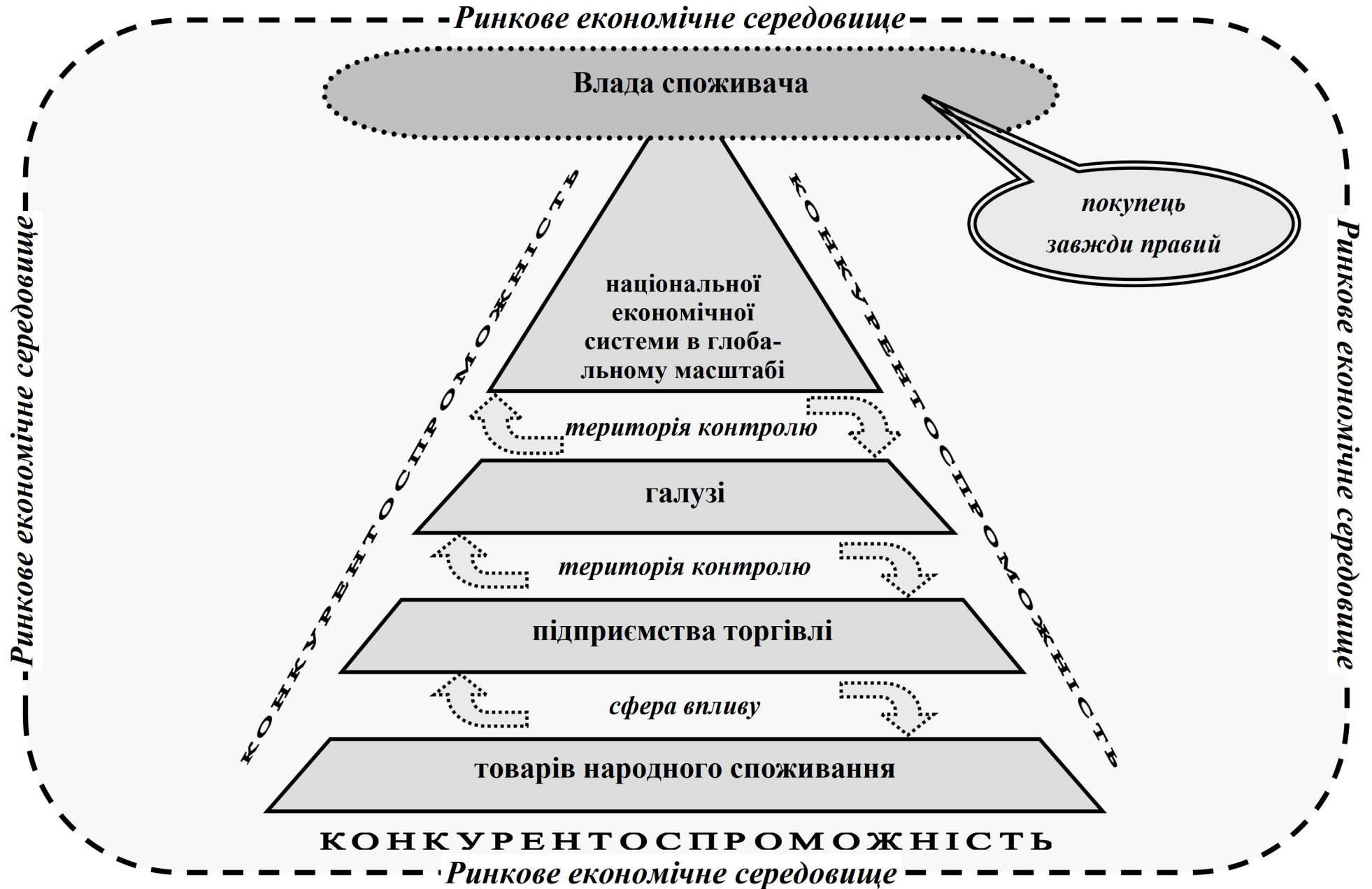


Рис. 1.1. Піраміда взаємодії конкурентоспроможності на різних рівнях економічної діяльності

Піраміда конкурентоспроможності – це відображення системи комплексної взаємодії та організаційно-управлінських взаємозв'язків сфери впливу конкурентного середовища окремих рівнів господарської діяльності.

Принцип системності забезпечується перетворенням кожного конкурентного поля в елементну складову розвитку конкурентного поля наступного організаційно-економічного рівня.

Першим ступінню системи перетворення є конкурентоспроможність ТНС, що визначається низкою споживчих і вартісних характеристик, забезпечуючи перевагу підприємства відповідної галузі на ринку та спроможність товарної реалізації.

Конкурентоспроможність ТНС – це порівняльна характеристика, що містить комплексну оцінку всієї сукупності організаційно-економічних показників відповідності товару як до вимог ринкового середовища, так і окремого споживача - покупця. Оскільки, конкурентоспроможність товару є ознакою його купівельної привабливості для споживача, доцільним є порівняння споживчих властивостей і чинників конкурентоспроможності товару (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика споживчих властивостей як чинників конкурентоспроможності товару

Властивості товару народного споживання (ТНС)	Чинники конкурентоспроможності
Економічні	Ціна
Функціональні	Технічні параметри
Соціальні	Престижність
Ергономічні	Сервісні можливості
Надійність, безпека	Імідж
Естетичні	Дизайн
Довговічність	Післяпродажний час використання
Екологічні	Технічні параметри

Конкурентоспроможність ТНС доцільно характеризувати сукупністю властивостей, що відображають товарні інтереси споживача за умови мінімальних витрат споживання.

Одним із підходів оцінки конкурентоспроможності товару є визначення ціни

споживання, що складається з ціни купівлі товару і майбутніх витрат його використання, та її порівняння з цінами конкурентів.

Відзначимо, конкурентоспроможним є товар з мінімальною ціною споживання, що забезпечується за рахунок мінімізації її елементів, а саме ціни реалізації, вартості обслуговування та соціально-економічного фактора якості споживання. Таким чином, узагальнена емпірична модель конкурентоспроможності товару відображає структуру формування та елементи ціни споживання і є наступною (рис. 1.2).

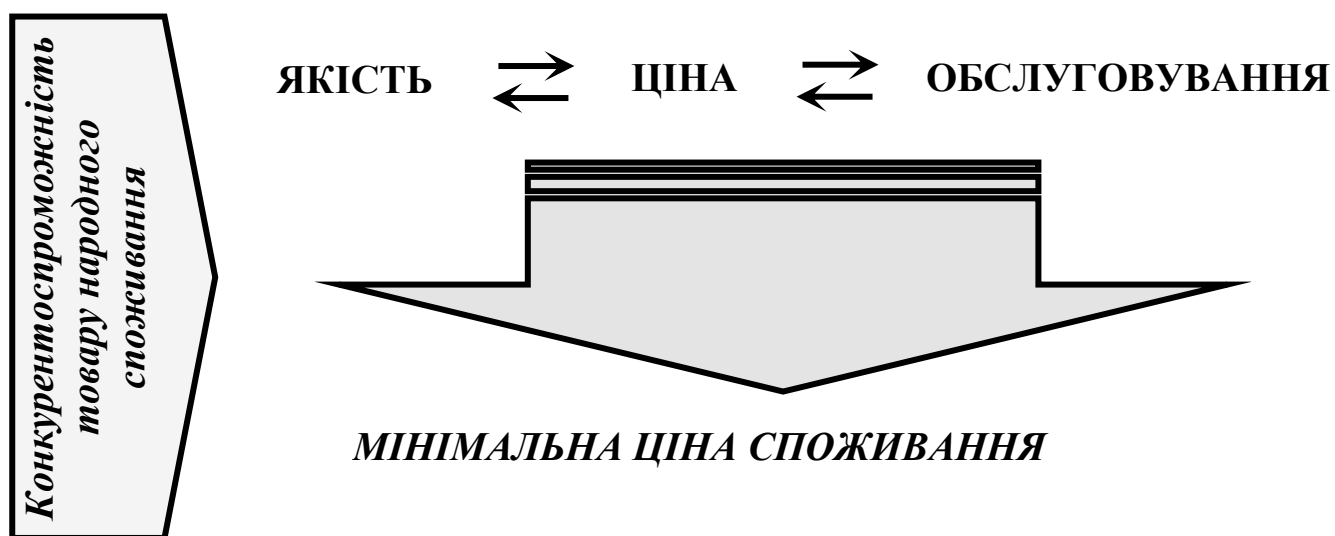


Рис. 1.2. Цінова характеристика конкурентоспроможності товару народного споживання

Конкурентоспроможність ТНС є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства в цілому та відповідає другій ступені системи перетворення, створює можливості міжступеневої взаємодії цих елементів. Взаємозв'язок конкурентоспроможності товару та підприємства відображається ефективністю використання конкурентних переваг товару (економія ціни споживання) і конкурентної позиції підприємства.

Механізм реалізації конкурентних переваг окремих торговельних підприємств на ринку ТНС формується на другому рівні системи відповідно до впливу внутрішньогалузевих факторів, власних сильних та слабких сторін, показників підприємств-конкурентів, ефективного нагромадження та використання ресурсного потенціалу, отримання соціально-економічного ефекту в

цілому.

Характеристика конкурентоспроможності торговельного підприємства є відображенням параметрів інтенсифікації ринку, покращення економічних показників господарсько-фінансової діяльності, соціально-орієнтованої економіки підприємства, узагальнюючої оцінки конкурентних переваг в межах конкурентного середовища (рис. 1.3) [38, с. 347].

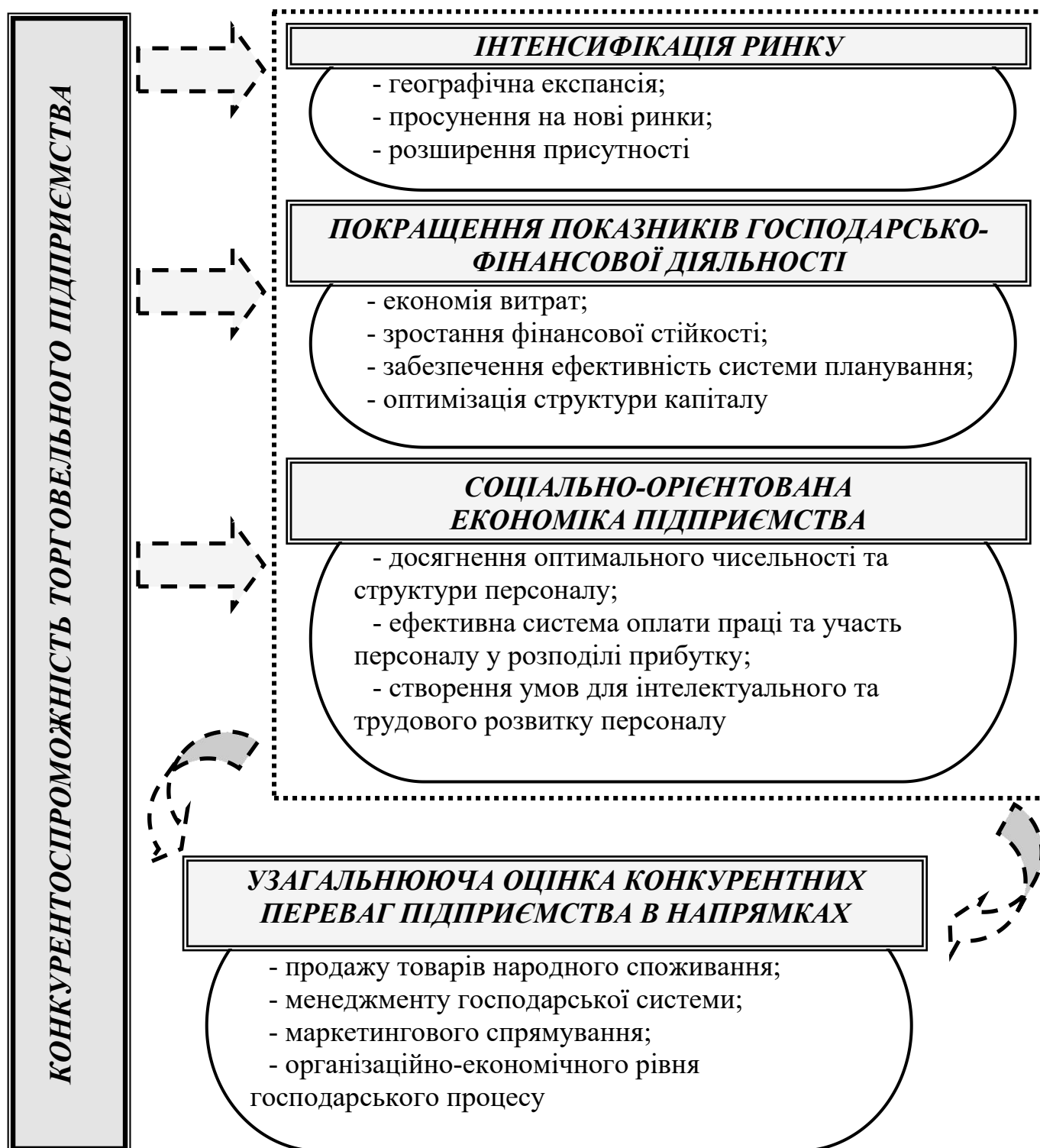


Рис. 1.3. Елементи та параметри конкурентоспроможності торговельного підприємства

Процес забезпечення конкурентоспроможності розпочинається із сегментації товарного ринку шляхом оцінки потенційних конкурентів та визначення цільового сегмента споживачів. Механізм дії конкурентного середовища передбачає стратегію зростання показників господарсько-фінансової діяльності торговельного підприємства, що відображається ефективністю формування та використання фінансових результатів, оптимізацією вартості та структури ресурсного потенціалу, застосуванням адекватних до ринкових умов методів забезпечення конкурентних переваг.

Соціально-орієнтована економіка підприємства торгівлі створює умови зростання продуктивності праці персоналу, ініціює зацікавлення працівника у розширенні асортименту товарної реалізації, формує оптимальну структуру та якість персоналу.

Узагальнююча оцінка конкурентних переваг підприємства торгівлі є відображенням економічного ефекту в розрізі інтенсифікації ринку, покращення економічних показників господарсько-фінансової діяльності, соціально-орієнтованої економіки підприємства відповідно до організаційних та функціональних особливостей господарського процесу.

Формування конкурентоспроможності на мезорівні є результатом становлення ефективних комунікаційних зв'язків та використання факторів конкурентоспроможності на мікрорівні.

В системі взаємодії третьою ступінню є конкурентоспроможність галузі, яка формує умови ефективного використання конкурентних переваг окремого торговельного підприємства.

Систему формування галузевої конкуренції в умовах глобального ринкового середовища можна охарактеризувати п'ятьма основними конкурентними силами, а саме: загроза появи нових конкурентів (наскільки легко чи важко для нових учасників ринку розпочати конкурентну боротьбу, які існують бар'єри); ринкова влада покупців (наскільки сильна позиція покупців, чи можуть вони разом придбати великі об'єми товарів); загроза появи продуктів або послуг аналогів (наскільки просто замінити продукт чи послугу); ринкова влада постачальників (наскільки

сильна позиція продавців, здатність потенційних постачальників диктувати свої умови); конкуренція серед існуючих підприємств усередині галузі (сили конкуренції виникають в результаті прагнення конкурентів зайняти кращу позицію на ринку і отримати конкурентну перевагу) (рис. 1.4).

Модель п'яти сил галузевої конкуренції професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера характеризує динаміку конкурентної позиції підприємства окремої галузі, визначаючи відповідність внутрішнього стану підприємства до дії сил зовнішнього середовища.

Вагомість впливу кожної з п'яти сил галузевої конкуренції визначається структурою галузі, її основними економічними, матеріальними та технічними характеристиками [33, с. 32-34].

Внутрішньогалузева конкуренція торгівлі в значній мірі відображає взаємозв'язок сил галузевої конкуренції шляхом забезпечення товарного обігу і соціально-економічного захисту як виробників, так і покупців ТНС.

Торгівля як галузь господарювання забезпечує організаційну та ресурсно-фінансову взаємодію інших галузей, відповідно, конкурентоспроможність підприємств торгівлі є відображенням сфери впливу конкурентоспроможності інших господарських галузей. Торгівля відображає регіональні особливості формування попиту і пропозиції, що в значній мірі визначає вплив інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності рівня регіону на конкурентоспроможність торговельного підприємства.

В сучасних умовах економічного розвитку України спостерігається низка позитивних змін у галузі торгівлі, зокрема: поступове зростання обсягу товарообороту як в фактичних, так і в порівняльних цінах; зростання частки зайнятих торговельною діяльністю (близько 20,0 % працездатного населення ринку праці); темпи приросту товарообороту перевищують темпи приросту валового внутрішнього продукту, що вказує на випереджаюче зростання частки споживання в доходах населення; врівноважилися групи продовольчих і непродовольчих товарів, що відповідає структурі обороту розвинутих країн; завершується процес демонополізації та остаточно сформовано конкурентне середовище [32; 54, 67].

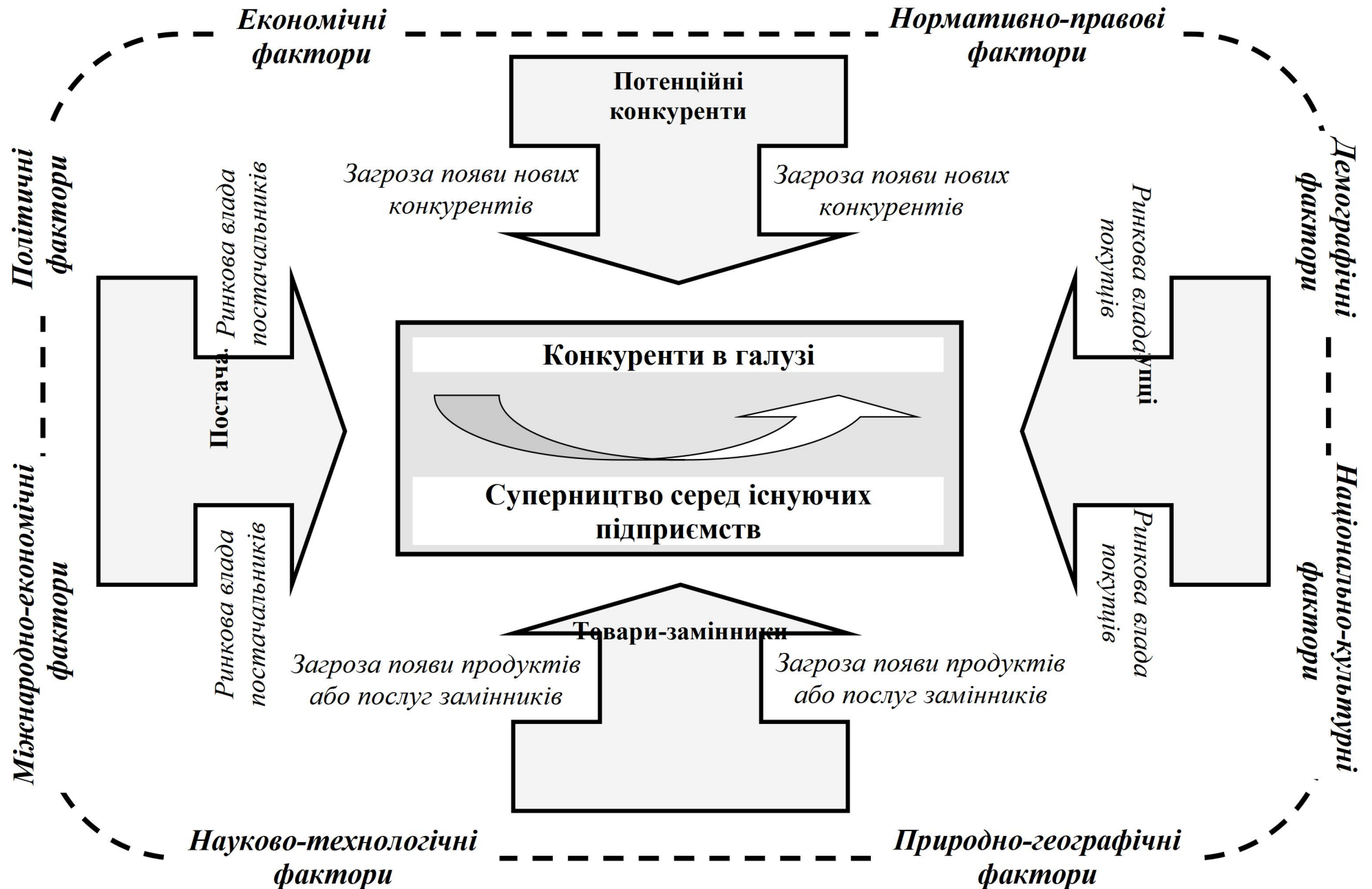


Рис. 1.4. Модель п'яти сил галузевої конкуренції

Промодельюємо означені тенденції статистичної інформацією щодо розвитку торговельної діяльності в Україні та в системі внутрішньорегіонального ринку Миколаївської області.

За даними Державної служби статистики України загальний обсяг обороту роздрібної торгівлі у 2020 р. становив близько 1,3 трлн грн (у фактичних цінах), демонструючи приріст відносно попередніх років навіть попри пандемічні обмеження, що частково пояснюється інфляційним фактором та адаптацією торгівлі до онлайн-форматів [20].

У 2021 р. зростання роздрібного товарообороту продовжилося, що відображало відновлення економіки після COVID-шоків. Однак вже у 2022 р. повномасштабна війна зумовила різке падіння фізичних обсягів роздрібного товарообороту, особливо у прифронтових та окупованих регіонах. За окремими оцінками, індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі в Україні у 2022 р. скоротився більш ніж на 20 % порівняно з 2021 р., хоча загальноукраїнські дані публікуються з певним лагом та з урахуванням обмежень щодо територій, де статистичні спостереження неможливі [19].

У 2023–2024 рр. роздрібна торгівля демонструє часткову стабілізацію та поступове відновлення, що пов'язано з адаптацією бізнесу до умов воєнного часу, переорієнтацією логістики, активізацією волонтерських і гуманітарних потоків, підтримкою внутрішнього споживчого попиту через державні соціальні програми, а також поступовим поверненням частини внутрішньо переміщених осіб до місць постійного проживання.

Оптова торгівля в Україні традиційно відіграє важливу роль у забезпеченні міжрегіональних зв'язків та формуванні внутрішньорегіональних ринків. За даними Держстату, обсяги оптового товарообороту в докризовий період (2018–2021 рр.) демонстрували помірну позитивну динаміку, що було пов'язано з відновленням промислового виробництва, розширенням експорту агропродовольчої продукції та імпорту споживчих товарів [19].

Воєнні дії призвели до:

- руйнування частини складів, логістичних центрів, транспортних вузлів;

- блокування або ускладнення традиційних ланцюгів постачання через морські порти Азовського та Чорного морів;

- підвищення логістичних витрат, що позначилось на кінцевих цінах товарів у роздрібній мережі.

Разом з тим, у 2023–2024 рр. формується нова конфігурація оптових потоків, орієнтована на західні кордони України та сухопутні коридори до країн ЄС. У структурі оптової торгівлі зростає частка аграрної продукції, паливно-енергетичних ресурсів, будівельних матеріалів, засобів оборони та безпеки.

Однією з характерних рис сучасного розвитку внутрішньої торгівлі є посилення просторової асиметрії між західними та центральними областями, з одного боку, та прифронтовими – з іншого. Поглиблення регіональних диспропорцій проявляється у:

- скороченні мережі стаціонарних магазинів у зонах активних бойових дій;
- зростанні ролі мобільної торгівлі, волонтерських та гуманітарних каналів;
- концентрації ринкової інфраструктури у відносно безпечних регіонах (Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська, Київська області, місто Київ).

У такому контексті Миколаївська область є показовим прикладом приморського регіону, внутрішній ринок якого зазнав значних втрат, але поступово адаптується до нових умов.

До 2022 р. Миколаївська область характеризувалась потужним експортноорієнтованим аграрно-промисловим комплексом, розвиненою портовою інфраструктурою (морські порти Миколаїв, Ольвія, спеціалізовані термінали), розгалуженою мережею автомобільних та залізничних шляхів, що забезпечували внутрішньорегіональний та міжрегіональний товарообмін. У структурі економіки регіону значну роль відігравали:

- аграрне виробництво (зернові, олійні культури, тваринництво);
- харчова промисловість і переробка;
- машинобудування та суднобудування;
- торгівля та логістичні послуги.

У наукових джерелах внутрішньорегіональний ринок трактується як

сукупність господарських зв'язків, що забезпечують рух товарів та послуг у межах регіону і його інтеграцію із зовнішніми ринками, із врахуванням просторої структури попиту, спеціалізації виробництва та логістичних можливостей [71].

Для Миколаївської області до війни були характерні:

- тісні виробничо-збутові зв'язки між аграрними підприємствами, переробними заводами, портовою інфраструктурою та експортерами;
- активний розвиток мережевого ритейлу (загальнонаціональні й регіональні торговельні мережі);
- наявність оптових ринків сільськогосподарської продукції та великих логістичних центрів, орієнтованих як на внутрішній, так і на зовнішній ринок.

За даними Головного управління статистики у Миколаївській області, роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі (юридичних осіб) у 2021 р. становив 22 399,6 млн грн, що у порівнянних цінах перевищувало рівень 2020 р. (індекс фізичного обсягу – понад 110 %) [15].

Розпадки та зміни:

1) 2018–2020 рр. – помірне зростання обороту роздрібною торгівлі, пов'язане з відновленням ділової активності, збільшенням доходів населення, розвитком торговельних центрів і мережевих супермаркетів.

2) 2021 р. – прискорення динаміки за рахунок часткового компенсаторного ефекту після карантинних обмежень, активізації внутрішнього попиту та розширення асортименту товарів тривалого користування.

3) 2022 р. – різке падіння: згідно з рішенням Миколаївської обласної ради оборот роздрібною торгівлі у 2022 р. становив 26 470,9 млн грн проти 32 688,6 млн грн у 2021 р., а індекс фізичного обсягу – лише 65,5 % до попереднього року, що відображає суттєве скорочення реального споживчого попиту та руйнування торговельної інфраструктури [48].

Таким чином, у 2022 р. область втратила понад третину реального обороту роздрібною торгівлі. Частина торговельних підприємств припинила діяльність, частина – перемістилася до інших регіонів, частина переорієнтувалася на оптові або онлайн-формати.

Хоча фокус роботи – внутрішня торгівля, для Миколаївської області важливо враховувати зв'язок між експортно-імпортними операціями та станом внутрішнього ринку. Експорт і імпорт формують попит на логістичні послуги, генерують доходи для підприємств та населення, впливають на структуру оптової торгівлі.

За даними Головного управління статистики у Миколаївській області, експорт товарів і послуг у 2021 р. становив 4 014,3 млн дол. США, а в 2022 р. – лише 1 812,5 млн дол., тобто відбулося скорочення на 52,5 %, що зумовлено блокадою портів, руйнуванням логістики та зниженням виробництва [19].

У 2023 р. за 11 місяців експорт товарів з області становив 941,1 млн дол. США, що на 37,2 % менше, ніж за відповідний період 2022 р., що свідчить про подальше скорочення зовнішньоекономічної активності й переформатування торговельних потоків [65].

Одночасно свіжіші дані за 2025 р. демонструють певне пожвавлення зовнішньої торгівлі: за січень–травень 2025 р. експорт товарів становив 292,8 млн дол. США (72,4 % до аналогічного періоду 2024 р.), імпорт – 293,3 млн дол. США (155,7 %). Негативне сальдо – 0,5 млн дол. (проти позитивного сальдо 215,9 млн дол. у 2024 р.) [15].

Для внутрішнього ринку це означає:

- зменшення ресурсів для інвестицій у торговельну інфраструктуру;
- переорієнтацію частини підприємств на внутрішній ринок;
- підвищення залежності роздрібної торгівлі від імпортних поставок за певними групами товарів.

Згідно зі статистичними бюлетенями обласного управління статистики, у структурі роздрібного товарообороту Миколаївської області значну частку займають:

- продовольчі товари (продукти харчування, напої, тютюнові вироби);
- паливно-енергетичні товари (паливо для автомобілів, газ у балонах, тверде паливо);
- непродовольчі товари тривалого користування (побутова техніка, меблі, будівельні матеріали, одяг, взуття) [15].

Для оптової торгівлі регіону ключовими є:

- зернові та олійні культури;
- продукти переробки зерна та олійних (борошно, олія);
- металопродукція, обладнання, будівельні матеріали.

Товарна структура внутрішнього ринку суттєво змінилася внаслідок війни:

- зросла частка базових продуктів харчування, засобів першої необхідності, медикаментів;
- скоротилися обсяги реалізації товарів тривалого користування;
- посилилася роль локальних виробників та регіональних логістичних операторів, здатних забезпечити безперервність постачань у нестабільних умовах.

Миколаївська область має неоднорідну територіальну структуру внутрішнього ринку. До 2022 р. спостерігалася концентрація торговельних об'єктів у місті Миколаєві, містах Вознесенськ, Первомайськ, Южноукраїнськ, а також у районах із розвиненим аграрним виробництвом. Після початку бойових дій:

- частина територій опинилася в зоні прямої воєнної загрози, що спричинило депопуляцію, руйнування торговельних об'єктів та логістичної інфраструктури;
- посилилося значення відносно безпечних внутрішніх територій, де концентруються внутрішньо переміщені особи та переорієнтовуються торговельні потоки.

Внутрішньорегіональний ринок дедалі більше набуває поліцентричного характеру з кількома вузлами концентрації торгівлі (Миколаїв, Вознесенськ, Первомайськ), пов'язаними мережею автомобільних шляхів та залізниць, що виконують роль ключових транспортних коридорів для постачання товарів з інших областей України та для експорту/імпорту через діючі логістичні маршрути.

Ключові виклики для торговельної діяльності в Миколаївській області можна згрупувати таким чином:

1. Безпекові ризики – постійна загроза ракетних та артилерійських обстрілів, руйнування об'єктів критичної та торговельної інфраструктури, перебої з електропостачанням, що знижують інвестиційну привабливість та ускладнюють функціонування роздрібних і оптових мереж.

2. Логістичні обмеження – часткове або повне блокування морських портів, складності з використанням традиційних маршрутів річкового й залізничного транспорту, зростання витрат на транспортування через необхідність об'їзних маршрутів.

3. Скорочення купівельної спроможності населення – зниження реальних доходів, вимушена міграція, безробіття, що призводить до переорієнтації споживчого попиту на дешевші товари та зменшення обсягів продажу товарів тривалого користування.

4. Проблеми з фінансуванням і страхуванням – обмежений доступ підприємств торгівлі до кредитних ресурсів, високі ризики страхування торговельних об'єктів та складських запасів у зоні підвищеної небезпеки.

5. Невизначеність регуляторного середовища – часті зміни податкового законодавства, спеціальні режими для воєнного часу, необхідність швидкої адаптації до вимог валютного регулювання, митної політики тощо.

Попри суттєві виклики, торговельні підприємства Миколаївщини виробили низку адаптаційних стратегій:

1. Цифровізація торгівлі – активний розвиток онлайн-каналів продажу, інтернет-магазинів, доставки товарів, використання маркетплейсів та платформ електронної комерції.

2. Диверсифікація постачальників – пошук альтернативних джерел постачання в інших регіонах України та країнах ЄС, переорієнтація на локальних виробників.

3. Оптимізація логістики – орієнтація на сухопутні «коридори солідарності» з країнами ЄС, використання комбінованих видів транспорту, кооперація між підприємствами для спільного користування складськими та транспортними ресурсами.

4. Розвиток соціально відповідального бізнесу – підтримка ЗСУ та громад, гуманітарні проекти, забезпечення населення мінімально необхідними товарами навіть за умов низької маржинальності.

На загальноукраїнському рівні важливим чинником підтримки торговельної діяльності є поглиблення інтеграції з ЄС, зокрема в агропродовольчій торгівлі, де

взаємний товарообіг у 2022 р. досяг рекордних 16,5 млрд євро, що створює додаткові можливості для портово-логістичних регіонів України, у тому числі Миколаївщини, після відновлення повноцінної роботи портів.

У середньостроковій перспективі відновлення та розвиток внутрішньорегіонального ринку Миколаївської області доцільно орієнтувати на такі напрями:

1. Відновлення і модернізація логістичної інфраструктури:

- реконструкція портових потужностей із впровадженням сучасних технологій перевалки вантажів, цифрових систем управління логістикою;
- відновлення та розширення залізничних і автомобільних магістралей, що з'єднують область із центральними та західними регіонами України й кордоном ЄС;
- розвиток мультимодальних логістичних хабів у вузлових точках (Миколаїв, Вознесенськ, Первомайськ).

2. Підтримка малого та середнього бізнесу у сфері торгівлі:

- програми пільгового кредитування, гранти на відновлення бізнесу, компенсація частини витрат на оренду та енергоносії;
- розвиток бізнес-інкубаторів та кластерів, що поєднують виробників, торговельні підприємства та логістичних операторів.

3. Цифрова трансформація внутрішнього ринку:

- підтримка проєктів зі створення регіональних маркетплейсів, платформ електронної торгівлі;
- впровадження цифрових сервісів у сфері логістики (відстеження вантажів, електронні накладні, смарт-контракти);
- розвиток електронних сервісів органів влади для спрощення дозвільних процедур.
- інтеграція принципів стійкого та циркулярного розвитку
- заохочення впровадження моделей повторного використання упаковки, переробки відходів торгівлі, енергоефективних рішень у торговельних центрах;
- розвиток локальних ланцюгів створення вартості (фермер – переробка – роздрібний ринок – споживач), що зменшують транспортні витрати й екологічний

слід.

Для реалізації зазначених стратегічних напрямів важливою є активна роль:

- обласної військової адміністрації та органів місцевого самоврядування;
- торгово-промислових палат, бізнес-асоціацій, галузевих об'єднань;
- міжнародних донорських організацій та фінансових інституцій (Європейський інвестиційний банк, ЄБРР, Світовий банк, Програма «Ukraine Facility» тощо).

На рівні регіональних програм соціально-економічного розвитку вже визначено завдання щодо відновлення торгівлі, підтримки експорту, розвитку інвестиційного потенціалу та модернізації внутрішньорегіонального ринку [48].

Внутрішня торгівля України впродовж 2018–2021 рр. демонструвала зростаючу динаміку як за обсягами роздрібного товарообороту, так і за розвитком оптової торгівлі, що було пов'язано з відновленням економіки, зростанням доходів населення та розширенням мережевих форматів торгівлі.

Повномасштабна війна з РФ у 2022 р. спричинила глибокий шок для внутрішнього ринку: різке падіння фізичних обсягів роздрібного товарообороту, руйнування торговельної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, посилення просторової асиметрії між регіонами.

Миколаївська область як приморський експортноорієнтований регіон зазнала особливо відчутних втрат. У 2022 р. індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі становив лише 65,5 % до 2021 р., а експорт товарів скоротився більш ніж удвіч [48; 65].

Водночас у 2023–2025 рр. спостерігаються ознаки адаптації та поступової стабілізації: бізнес переходить на онлайн-формати, диверсифікує постачальників, оптимізує логістику, зростає роль локальних виробників, а зовнішня торгівля поступово відновлюється, хоча й на нижчому рівні, ніж до війни [15].

Перспективи розвитку внутрішньорегіонального ринку Миколаївської області пов'язані з відновленням і модернізацією логістичної інфраструктури, підтримкою малого та середнього бізнесу, цифровою трансформацією торгівлі, інтеграцією

принципів стійкого та циркулярного розвитку, а також поглибленням європейської економічної інтеграції України.

Реалізація цих напрямів вимагатиме координованих зусиль державних і місцевих органів влади, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів, а також системного використання аналітики та статистичних даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Конкурентоспроможність торговельних підприємств обґрунтовуються конкурентоспроможністю національної економічної системи, що характеризується здатністю країни досягати високих темпів економічного зростання, присутністю вітчизняних підприємств на світовому товарному ринку та передбачає розвиток господарських об'єднань конкурентоспроможних підприємств. Важливою ознакою конкурентоспроможності країни є існування ефективного механізму державного регулювання, його адекватністю до умов економічно розвинутого, динамічного ринкового середовища.

Держава, яка здатна не лише забезпечувати збалансований розвиток економіки, а й контролювати механізми дії неекономічних інститутів, може вважатись конкурентоспроможною та формувати соціально-економічну стратегію використання конкурентних переваг із врахуванням особливостей політичної, територіальної, соціальної, культурної та інших підсистем.

У табл. 1.4. представлено Топ-5 країн за глобальними рейтингами конкурентоспроможності IMD у 2020–2024 рр., а у табл. 1.5. – дані про позиції України у різних міжнародних рейтингах конкурентоспроможності (або близьких індексах) за період 2020-2024 рр.

У 2024 р.: прес-реліз WCR 2024 Press Release та буклет IMD 2024 у топ-10 входять: Сінгапур, Швейцарія, Данія, Ірландія, Гонконг, Швеція, ОАЕ, Тайвань (Китайський Тайбей), Нідерланди, Норвегія [72].

Означене співвідношення відображає недостатню інвестиційну привабливість як України в цілому, так і її окремих регіонів та визначає проблеми інвестування розвитку торговельної діяльності зокрема.

Таблиця 1.4

**Топ-5 країн за глобальними рейтингами конкурентоспроможності IMD
у 2020–2024 рр.**

Рік	Джерело індексу	1 місце	2 місце	3 місце	4 місце	5 місце
2020	IMD World Competitiveness Ranking	Сінгапур	Данія	Швейцарія	Нідерланди	Гонконг (САР)
2021	IMD World Competitiveness Ranking	Швейцарія	Швеція	Данія	Нідерланди	Сінгапур
2022	IMD World Competitiveness Ranking	Данія	Швейцарія	Сінгапур	Швеція	Гонконг (САР)
2023	IMD World Competitiveness Ranking	Данія	Ірландія	Швейцарія	Сінгапур	Нідерланди
2024	IMD World Competitiveness Ranking	Сінгапур	Швейцарія	Данія	Ірландія	Гонконг (САР)

Таблиця 1.5

**Позиції України у різних міжнародних рейтингах конкурентоспроможності (або
близьких індексах) у 2020-2024 рр.**

Рік	Назва рейтингу / індексу	Позиція України	Джерело / зауваження
2020	IMD World Competitiveness Center – World Competitiveness Ranking	55-те місце	Звіт IMD 2020, Україна – № 55
2021	IMD – World Digital Competitiveness Ranking	54-те місце	Дані рейтингу цифрової конкурентоспроможності.
2022	– (дані не знайдено або публікація відсутня)	—	Немає підтверджених даних
2023	– (дані не знайдено або публікація відсутня)	—	Немає підтверджених даних
2024	United Nations Department of Economic and Social Affairs – E-Government Development Index (EGDI) як близький індекс	30-те місце	Це не саме рейтинг конкурентоспроможності, але показник розвитку цифрового урядування

Враховуючи, що споживач є основним індикатором конкурентної боротьби на макро- і мікрорівні, вершиною піраміди перетворення механізму дії конкурентоспроможності постає влада споживача – «споживач завжди правий». По-перше, лише споживач здатен адекватно оцінити корисність товару в цілому. По-друге, лише у споживача можна дізнатись, чи готовий він продовжити рух товару.

По-третє, саме у споживача різноманітність товарів здобуває конкретну цінність, що дозволяє у широкому значенні трансформувати систему конкурентних переваг в завдання адаптації її до змін швидкого і точного визначення напрямку підвищення конкурентоспроможності.

З використанням засобів ринку споживач оцінює та забезпечує ефективність роботи торговельного підприємства в конкурентному середовищі.

Конкуренція на ринку ТНС є відображенням дії закону попиту і пропозиції та саморежуючого впливу на збалансування купівельних фондів населення (попит) і товарних ресурсів на ринку (пропозиція), що врівноважуються ринковими цінами. Таким чином, конкуренція з боку споживача ставить за мету зменшення ринкової ціни реалізації шляхом пошуку підприємств, що реалізують товари чи надають послуги за відносно конкурентними цінами. Конкуренція з боку продавця передбачає збільшення обсягу реалізації та охоплення товарними послугами розширеного сегмента покупців, що забезпечується шляхом зменшення ціни реалізації та підвищення якості товарних послуг. Очевидно, даний підхід до конкурентної боротьби є можливим за умови розвинутої інфраструктури ринку та достатнього представництва як торговельних підприємств, так і споживачів.

Необхідність дослідження взаємозв'язків об'єктів конкурентоспроможності обумовлюється організацією економічного простору на макро- і мікрорівні господарювання відповідною сегментацією споживчого ринку, системними взаємозв'язками окремих елементів і факторів формування конкурентного середовища.

Взаємозв'язки об'єктів конкурентоспроможності у ринковому економічному середовищі доцільно характеризувати факторами, інтенсивністю та ефективністю взаємного впливу, показниками їх конкурентоспроможності (рис. 1.5). Важливим є визначення, систематизація, вимірювання показників конкурентоспроможності, її формування, забезпечення та ефективності використання.

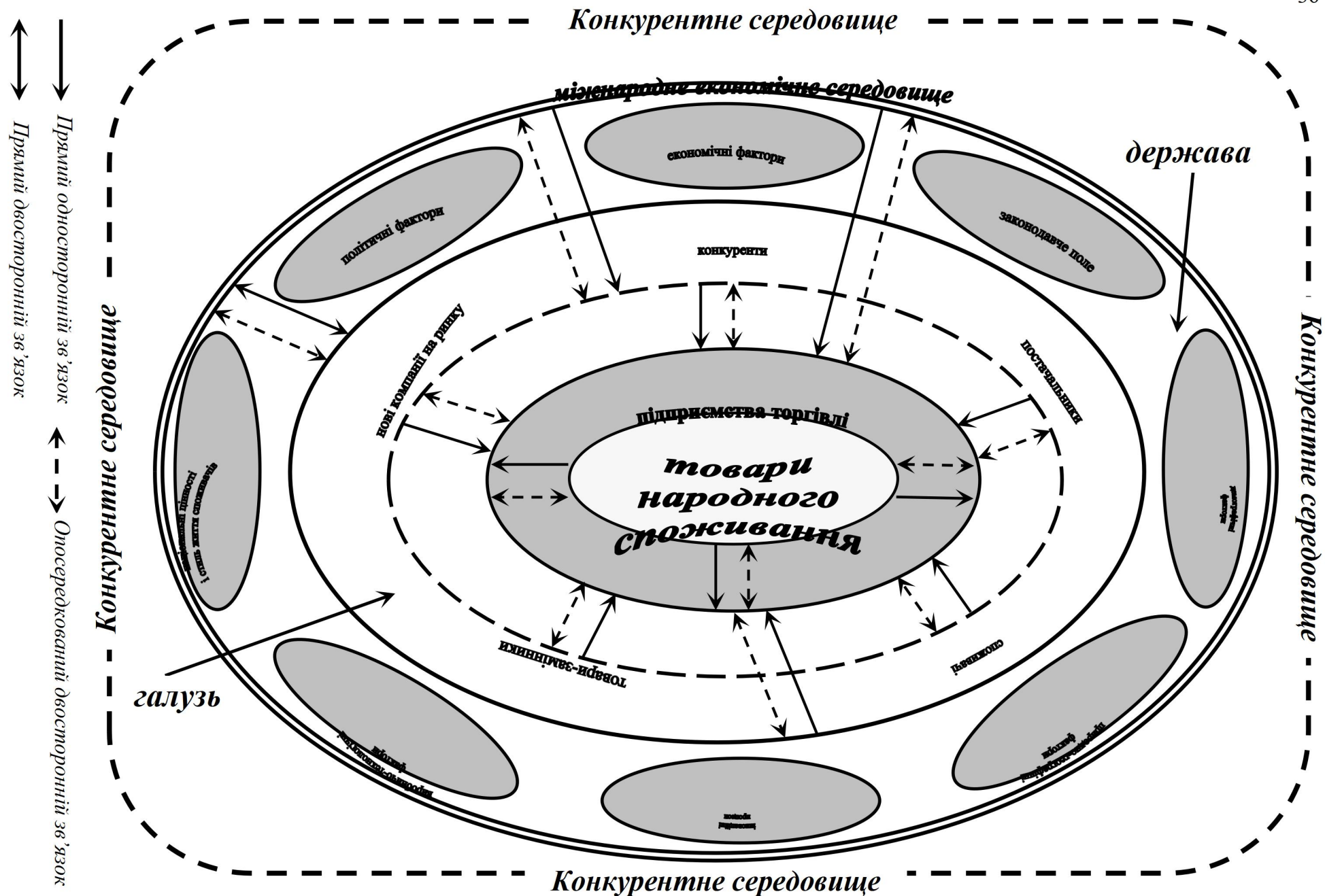


Рис. 1.5. Модель взаємозв'язку конкурентоспроможності на макро- і мікрорівнях господарювання

Конкурентоспроможність суб'єкта певного рівня відображено ієрархічною структурою, що послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, держави відповідно до взаємозв'язків в системі конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність ТНС виступає умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі, їх об'єднань та галузі, регіонального, національного товарних ринків. Відповідно до даної послідовності доцільно розробляти стратегію забезпечення конкурентоспроможності (наприклад, стратегію зростання конкурентоспроможності торговельних підприємств як результату реалізації конкурентоспроможних товарів народного споживання; стратегію формування конкурентоспроможного внутрішньорегіонального ринку ТНС внаслідок розвитку конкурентоспроможних торговельних підприємств).

Система конкурентного середовища передбачає три форми зв'язку об'єктів конкурентоспроможності: прямий односторонній зв'язок, прямий двосторонній зв'язок; опосередкований двосторонній зв'язок. Форма зв'язку визначається інтенсивністю впливу об'єктів конкурентного поля на формування конкурентоспроможності кожного з них.

Прямий односторонній зв'язок між конкурентними полями макросередовища і середовища галузевої діяльності підприємства відображає економічний вплив державного управління і відповідних субінститутів на об'єкт галузевого рівня, зокрема галузь торгівлі та ресторанного господарства. Опосередкований двосторонній зв'язок між даним конкурентним полями характеризує взаємний вплив за іншими факторними ознаками, зокрема засобами державного регулювання, політичними, демографічними та соціально-культурними факторами.

Макросередовище визначає конкурентоспроможність та ефективність роботи окремих торговельних підприємств. Кон'юнктура макросередовища впливає на інтенсивність реалізації, оборотність та фінансові результати підприємств торгівлі (прямий вплив). Кон'юнктура ринку праці впливає на доходи і купівельну спроможність споживачів, відповідно – на ціну товарної реалізації та фінансові результати підприємств торгівлі (опосередкований вплив).

Чинники мікросередовища обумовлюються параметрами збалансованості

господарської системи підприємства та ознаками конкурентоспроможності ТНС. Зокрема, інтенсивність продажу ТНС забезпечує фінансову стійкість та економічну безпеку діяльності торговельного підприємства, насамперед, під впливом соціально-психологічних факторів (ступінь задоволення фізіологічних, духовних і соціальних потреб споживачів; морально-психологічний клімат в трудовому колективі).

Інтенсивність взаємозв'язку окремих об'єктів конкурентоспроможності обумовлюється:

- розвитком конкурентного середовища (ступінь впливу прямих і опосередкованих факторів);
- взаємозалежністю факторів (рівень впливу одного фактору на другий);
- невизначеністю конкурентного середовища (недостатність інформаційних ресурсів щодо конкурентного середовища функціонування підприємства);
- комплексністю конкурентного середовища (кількість факторів, що визначають забезпеченість конкурентоспроможності підприємства).

Рівень стійкого взаємозв'язку об'єктів конкурентоспроможності формується під впливом конкурентного середовища та наступних факторів:

- поєднання економічних інтересів споживачів та суб'єктів товарної пропозиції з метою забезпечення постійності купівлі-продажу окремого товару;
- збалансована кон'юнктура ринку виробництва, реалізації і споживання, що забезпечує постійність попиту та пропозиції окремого товару;
- удосконалення асортиментної, цінової структури реалізації відповідно до динаміки економічних та соціальних інтересів споживачів.

Система конкурентоспроможності є функціональною за умови використання конкурентних переваг окремими суб'єктами конкурентного поля, що забезпечує фінансовий ефект конкурентоспроможних підприємств та стимулює удосконалення господарського механізму підприємств-конкурентів. Таким чином, конкурентоспроможність доцільно розглядати як важливий елемент соціального розвитку товарного ринку та захисту споживачів. Даний ефект є результатом продажу конкурентоспроможних ТНС торговельними підприємствами та конкуренцією за споживача.

1.3. Методичні засади механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Трансформація господарських процесів в Україні суттєво змінює економічне, інформаційне і правове середовище функціонування та зміст господарсько-фінансової діяльності підприємств. Важливим завданням зростання ефективності господарської системи підприємства є інтенсивне використання новітніх технологій і методів ведення бізнесу із залученням висококваліфікованих працівників. Виконання економічних реформ забезпечує соціальну ефективність розвитку та зростання рівня життя населення в країні.

Однією з рушійних сил бізнесу, що здатна підвищувати ефективність функціонування підприємства є забезпечення власної конкурентоспроможності, та відповідно, зростання конкурентоспроможності окремої території чи господарської системи в цілому.

Конкурентоспроможність розвивається як регулятор стимулювання конкурентної боротьби підприємства за найвигідніші територіальні, функціональні, управлінські умови забезпечення результативності господарсько-фінансової діяльності. Використання конкурентних переваг є основним стратегічним напрямком розвитку підприємства, оскільки лише ті підприємства можуть ефективно функціонувати в економічному середовищі тривалий час, що формують та використовують власну конкурентоспроможність.

Процес забезпечення конкурентними перевагами в торгівлі є результатом генерації економічних стимулів від зростання обсягу реалізації, залучення нових покупців та створення сприятливих умов для купівлі-продажу товарів. Даний господарський процес є постійним та характеризується цільовим скеруванням підприємств-конкурентів щодо покращення власного становища на ринку, формування достатнього обсягу ресурсного потенціалу, гарантованою своєчасністю розрахунків з постачальниками, бюджетом та іншими ланками фінансово-кредитної системи держави. Зростання конкуренції ринкового середовища визначає стратегічну потребу торговельного підприємства у зростанні власної

конкурентоспроможності та ефективному використанні конкурентних переваг.

Обґрунтування системи забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства передбачає врахування функціональних, організаційно-економічних та соціальних особливостей галузі, зокрема її вплив на рівень життя населення.

Інтенсивність зміни споживчих потреб населення є умовою обґрунтування механізму забезпечення конкурентоспроможності та зростання ефективності господарсько-фінансової діяльності торговельного підприємства. Системні засади забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства відображають адекватність процесу управління економічними можливостями до вимог ринкового середовища, наявність умов ефективного функціонування за принципами комплексності та постійності.

На нашу думку, структурна побудова системи забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства є відображенням розробки і реалізації концепції організаційно-економічного механізму ефективного використання власних конкурентних переваг. Методологічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі є відображенням системно-цільового методу як моделі визначення, управління ключовими факторами успіху і розробки відповідних заходів досягнення стратегічних цілей, зокрема максимізації рентабельності та прибутку (мінімізація витрат) (рис. 1.6).

Системно-цільовий метод забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства дає змогу ефективно визначити здатність торговельного підприємства до підвищення результативності власної господарсько-фінансової діяльності в умовах стратегічного планування, обґрунтувати організаційно-економічні засоби інноваційної діяльності підприємств-конкурентів.

Систематизація механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства передбачає використання критеріїв оптимальності управління окремими елементами ресурсного потенціалу, основу якого складає людський потенціал (кадрова підсистема) відповідно до умов організації

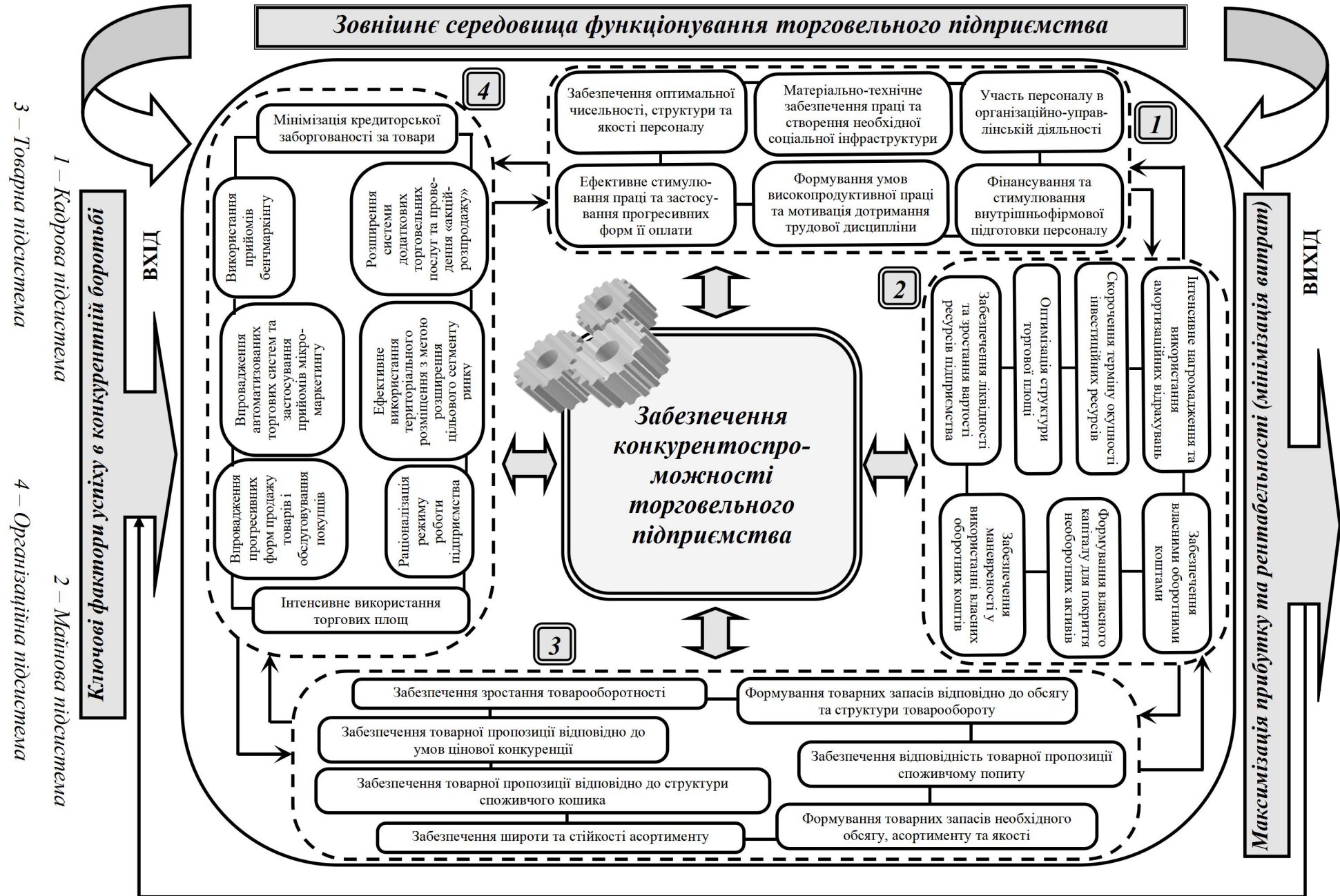


Рис. 1.6. Механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

технологічного процесу (організаційна підсистема), що передбачає взаємодію трудового потенціалу шляхом використання засобів праці (майнова підсистема) на предмети праці (товарна підсистема) з метою виконання функцій торгівлі. Економічна діагностика механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства передбачає відображення взаємозв'язків окремих підсистем та визначення їх індикативних параметрів.

В системі забезпечення конкурентоспроможності людина постає як об'єктом так і суб'єктом, що визначається присутністю, взаємозв'язком та організаційно-управлінською функцією людського капіталу з окремими підсистемами. Процес відтворення людського капіталу з метою забезпечення конкурентоспроможності відображається фазами формування, розподілу та перерозподілу, використання в торговельній діяльності. Очевидно управління конкурентоспроможністю в значній мірі передбачає забезпечення ефективного використання людського капіталу торговельним підприємством.

Пріоритетними напрямками управління людським капіталом в системі забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства є: формування трудового колективу відповідно до стратегії розвитку підприємства та плану товарообороту чи бізнес-плану; організація набору окремих працівників відповідно до вимог Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника; забезпечення організаційно-технічних умов високопродуктивної праці; ефективна організація торговельного процесу; використання адекватних форм, систем оплати праці та мотиваційного механізму; забезпечення участі працівників у розподілі результатів праці та системі управління підприємством; розвиток соціального партнерства.

Систематизація відображає організаційно-управлінську послідовність торговельного процесу, функціональні особливості підприємства, соціальну складову праці та цільову функцію забезпечення зростання конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Системно-цільове моделювання обґрунтовує технологію пошуку конкурентних переваг торговельного підприємства з урахування сукупного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів ринкового середовища.

Структуризація механізму забезпечення конкурентоспроможності передбачає виконання умови замкненого організаційно-управлінського циклу взаємозв'язку окремих підсистем у відповідності до стратегічних цілей та тактичних завдань функціонування підприємства.

Зокрема, стратегія максимізації фінансових результатів передбачає підстратегією зростання конкурентоспроможності підприємства, стратегія максимізації товарообороту – підстратегією зростання конкурентоспроможності трудового капіталу.

Загострення конкуренції між торговельними підприємствами змушує їх шукати нові засоби впливу на прийняття рішення покупців. Одним з шляхів є зростання якості товарної пропозиції та зменшення ціни реалізації товарів. Зокрема, досвід роздрібних торговельних підприємств інших країн свідчить про те, що якість запропонованого товару споживачу та зростання задоволення споживчих потреб є важливими складовими конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Водночас, можливості зростання обсягу реалізації ТНС, окрім якості і ціни, визначаються умовами та системністю ефективного використання ресурсів торговельного підприємства. Відповідно, фактори впливу на ефективність використання і відтворення ресурсного потенціалу в значній мірі відображають умови забезпечення конкурентоспроможності товарів, підприємств, галузі та розвитку конкурентного середовища в економічній системі.

Виявлення та системне використання організаційно-економічних умов є первинним елементом структури забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, що забезпечує соціально-економічну ефективність від використання конкурентних переваг. Аналіз організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності дозволяє провести діагностику ступені відповідності суб'єкта конкуренції вимогам споживача, визначити достатність та ефективність використання ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

Теоретичні основи економічної оцінки забезпечення конкуренції закладені у наукових працях, побудованих на маркетинговому, організаційно-управлінському, фінансово-економічному та соціальному підходах до обґрунтування процесу

формування конкурентного середовища.

Шершньова З.Є. ключові фактори успіху характеризує як перелік чинників для певної галузі, що приносять їй переваги перед іншими галузями, а також одним підприємством галузі над іншими. Ці фактори постійно змінюються залежно від конкурентного середовища, а також часу та стану «життєвого циклу» галузі чи підприємства [68, с. 66]. На нашу думку, даний підхід не відображає міжгалузевого впливу на конкуренцію торговельних підприємств, зокрема, розвитку конкурентного середовища в цілому.

Основною функцією ключових чинників успіху є обґрунтування організаційно-економічних засобів забезпечення конкурентними перевагами у стратегічній перспективі. Водночас, кожен з цих чинників доцільно структурувати з метою визначення практичного забезпечення конкурентоспроможності та ефективної господарсько-фінансової діяльності торговельного підприємства. Ключові чинники успіху торговельного підприємства відповідно до їх впливу на конкурентоспроможність нами систематизовано за рівнями господарського процесу (табл. 1.6).

Ключовим чинником успіху торговельного підприємства, економічною характеристикою споживчої вартості товарів та важливою конкурентною перевагою є ціна реалізації. Співвідношення ціни і якості – системна характеристика конкурентоспроможності ТНС та конкурентоспроможності торговельного підприємства в цілому, що може використовуватися як підхід до обґрунтування цінової політики. Наприклад, на деякі товари можна встановлювати низькі націнки розраховуючи, що в пошуках необхідних товарів, заодно куплять і інші товари з більш високими націнками. Даний підхід може бути використано в умовах обслуговування споживачів із значною диференціацією купівельної спроможності.

Переважаючі темпи росту продуктивності праці є відображенням зменшення витрат підприємства, зростання ефективності використання засобів праці та комплексною характеристикою ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Ключові чинники успіху конкуренції торговельного підприємства

Рівні господарського процесу	Ключові фактори успіху
Рівень продажу	- оптимальне співвідношення ціни та якості; - товарна пропозиція відповідно до потреб ринку; - стійка асортиментна політика; - мінімальні витрати реалізації; - повне виконання замовлення покупців; - своєчасний розрахунок з постачальниками товарів
Рівень менеджменту	- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу; - забезпечення умов високопродуктивної праці; - стратегічне управління рентабельністю використання ресурсного потенціалу; - наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; - швидка реакція на зміни в ринковому середовищі; - корпоративна культура; - якісна оцінка товарних залишків
Рівень маркетингу	- визначення кон'юнктури ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - інформаційні зв'язки із споживачами; - відповідність товаропостачання до потреб ринку; - гарантійне обслуговування; - запровадження прогресивних форм продажу товарів; - використання традиційних методів стимулювання продажу товарів на ринку; - врахування сезонного та ажіотажного попиту; - надання додаткових послуг
Організаційно-економічний рівень	- досвід роботи підприємства; - ефективне використання ресурсного потенціалу; - інноваційний та технологічний розвиток; - імідж підприємства; - фінансова маневреність та незалежність; - своєчасність сплати податків, обов'язкових платежів та розрахунків за отриманими кредитами; - вигідне місце розташування підприємства; - оптимальний розмір демонстраційної та установочної площі

Підвищення продуктивності праці персоналу підприємства торгівлі як фактор забезпечення конкурентоспроможності є результатом відносного скорочення їх чисельності, зростання якості обслуговування споживачів, ефективності господарсько-фінансової діяльності в наслідок зменшення рівня витрат на оплату праці.

Однією з конкурентних переваг торговельного підприємства є територіальне розміщення, що дозволяє формувати і обслуговувати додатковий потік покупців.

Стратегічним напрямком використання територіального розміщення як фактора конкуренції, враховуючи досвід інших країн, є розвиток концентрованих торговельних підприємств в приміських поселеннях. Інвестиційна привабливість зменшення терміну окупності капіталовкладень в дані підприємства є параметрами обґрунтування конкурентної переваги від територіального розміщення.

Високий рівень організації обслуговування споживачів потребує вдосконалення методів продажу, інформаційного забезпечення, засобів реклами та створює передумови зростання інтенсивності потоку покупців.

Разом з тим, вдосконалення організації обслуговування передбачає зростання рівня організаційно-управлінських витрат та, відповідно, зменшення рівня рентабельності. Водночас, зростаюче число покупців, кількості продаж і товарооборотності в кінцевому результаті забезпечує ріст фінансової ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, стан та тенденції зростання конкурентоспроможності торговельного підприємства в значній мірі залежить від ефективного використання визначених ключових чинників успіху. Параметризація впливу факторів успіху конкуренції торговельного підприємства є системним відображенням процесу структуризації його забезпечення. Очевидно, механізм дії ключових чинників успіху в конкурентному середовищі охоплює широкий спектр економічних, організаційно-управлінських, технічних, технологічних, правових, кадрових та соціальних відносин.

Система управління процесом зростання конкурентоспроможності передбачає врахування взаємодії окремих підсистем, зокрема персоналу підприємства та впливу факторів зовнішнього середовища, галузевого, регіонального чи глобального рівнів.

Чинники зовнішнього середовища відображають стратегію макроекономічного розвитку та не піддаються впливу торговельного підприємства, але мають бути враховані у ході обґрунтування форм та методів забезпечення конкурентоспроможності. До зовнішніх чинників впливу можна віднести: кон'юнктуру та збалансованість економічної системи країни; ступінь розвитку конкурентного середовища; ступінь політичного ризику; систему державного регулювання економічних процесів (законодавче забезпечення бізнесу, підсистема податкового та банківського регулювання, міжнародно-економічні відносини); соціально-психологічні фактори; відсутність тіньового ринкового середовища; інноваційний та технологічний розвиток; кон'юнктуру

ринку ТНС; природно-географічне середовище.

В сучасних умовах ведення бізнесу для підприємств торгівлі, можливо, не так важливі активи чи навіть підприємницькі ідеї, як якість виконавчих процесів. Працівник, його відданість справі, підприємству в цілому стає «фундаментом» економічного, соціально-культурного розвитку суб'єкта господарювання. Звідси філософія конкурентоспроможності підприємства «... робити щось добре, не менш важливо, ніж робити правильні речі [34]». Відповідно, система забезпечення конкурентоспроможності побудована на ефективному використанні кадрової підсистеми та її взаємодії з іншими факторами торговельного процесу.

Важливою є індикативна складова системи забезпечення конкурентоспроможності, що характеризує формування та ефективність використання людського капіталу в процесі створення й отримання конкурентних переваг. В системі конкурентоспроможності підприємства людський капітал відображає наявність персоналу та умов продуктивної праці. По-перше, людина створює підприємство, визначає стратегію його функціонування, вибирає методи, шляхи її досягнення. По-друге, людина є важливим елементом ресурсного потенціалу, що використовує підприємство для досягнення стратегічних цілей.

Отже, конкурентоспроможність доцільно розглядати як систему матеріальних інтересів власника підприємства, окремих працівників та трудового колективу в цілому.

Зміст кадрової підсистеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі включає такі структурні елементи: забезпечення оптимальної чисельності, структури та якості персоналу підприємства; матеріально-технічне забезпечення праці та створення необхідної соціальної інфраструктури; участь персоналу в організаційно-управлінській діяльності підприємства; фінансування та стимулювання внутрішньофірмової підготовки; формування умов високопродуктивної праці; мотивація дотримання трудової дисципліни; ефективне стимулювання праці та застосування прогресивних форм її оплати.

Майнова підсистема є відображенням забезпечення персоналу підприємства засобами праці відповідно до стратегії розвитку планових завдань товарообороту, капіталовкладень, інновацій і технологій.

Окремими структурними елементами майнової підсистеми є зростання вартості основних засобів, оптимізація їх технологічної структури, зокрема підвищення активної

частини основних засобів, переважання темпів зростання фондівддачі та продуктивності праці над темпами зростання середньорічної вартості основних засобів.

Взаємозв'язок з кадровою підсистемою характеризується фондозабезпеченістю персоналу торговельного підприємства в цілому та категорії працівників прилавку зокрема. Соціальними параметрами взаємозв'язку є зменшення частки ручної праці та зростання коефіцієнта механізації праці.

Взаємозв'язок з товарною підсистемою відображається структурою використання оборотних активів для формування товарних запасів та зміною потреби у фінансових ресурсах (абсолютна та відносна економія оборотних коштів) у результаті зростання товарооборотності.

Товарна підсистема (предмети праці) є об'єктом впливу кадрової підсистеми (трудові ресурси), що здійснюється шляхом використання елементів майнової підсистеми (засоби праці) з метою виконання функції реалізації товарів споживачам.

Вплив товарної підсистеми на конкурентоспроможність торговельного підприємства забезпечується шляхом росту показників продуктивності праці (взаємозв'язок з кадровою підсистемою), фондівддачі (взаємозв'язок із майновою підсистемою), оборотності товарних запасів (взаємозв'язок з організаційною та товарною підсистемами).

Таким чином, доцільно розглядати параметри достатності товарної підсистеми (зокрема, товарних запасів) для ефективного використання трудових ресурсів і забезпечення фондівддачі матеріально-технічної бази торговельного підприємства. Водночас, товарна підсистема є відображенням фінансової стійкості торговельного підприємства, оскільки основна частина оборотних активів (близько 80,0 %) використовується для формування товарних запасів.

Товарна підсистема є відображенням збалансованості ресурсного потенціалу та об'єктом управління в системі механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Важливими є соціальні наслідки конкурентоспроможності товарної підсистеми, зокрема забезпечення товарної пропозиції відповідно до структури споживчого кошика та вплив на індекс рівня життя споживачів.

Організаційна підсистема відображає ефективність форм та методів управління товарною підсистемою, умови продуктивного використання кадрової підсистеми, ступінь забезпеченості основними елементами майнової підсистеми.

Відзначимо, вплив організаційної підсистеми на інноваційний розвиток підприємства та впровадження нових технологічних форм і методів торговельного обслуговування, що забезпечується ефективною амортизаційною політикою, стратегічним інвестуванням окремих інвестиційних проектів.

Організаційна підсистема є відображенням стратегічних цілей розвитку підприємства, зокрема максимізації ефективності використання окремих елементів ресурсного потенціалу.

Кожна з підсистем механізму забезпечення конкурентоспроможності містить цільові параметри, відповідно до яких можна розраховувати резерви росту конкурентоспроможності (напр., резерв зростання товарообороту за умови доведення продуктивності праці в даному торговельному підприємстві до рівня підприємств-конкурентів).

Цільові параметри забезпечення конкурентоспроможності можуть використовуватись для індикативного планування розвитку ресурсного потенціалу та стратегічного планування торговельної діяльності в цілому.

Вихідні структурні елементи забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства узагальнюють цільові параметри розвитку окремих підсистем, зокрема максимізація цільового прибутку в результаті максимізації доходів (товарна підсистема) та мінімізації витрат (наприклад, на формування кадрової та майнової підсистем).

Водночас, вихідні параметри конкуренції інтегрують показники товарообороту, фінансові результати, соціально-економічні наслідки торговельної діяльності та можуть бути відображені інтегрованим коефіцієнтом конкурентоспроможності торговельного підприємства як результату взаємодії підсистем забезпечення і впливу ринкового конкурентного середовища.

Обґрунтованим є існування зворотного зв'язку, а саме максимізації прибутку (мінімізації витрат) діяльності підприємства торгівлі в процесі конкурентної боротьби з метою формування ключових факторами успіху конкуренції на рівні окремих підсистем.

Отже, процес забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства є відображенням ефективності господарського механізму. Основні підсистеми та елементи процесу виступають об'єктом вимірювання і прийняття управлінських рішень з метою використання конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Розрахунок та систематизація показників оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства

Розробка, використання обґрунтованої системи економічних параметрів, що відповідають змісту, предмету і меті оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства є комплексним та системним завданням діагностики забезпеченості конкурентними перевагами господарюючого суб'єкта з урахуванням сукупного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів ринкового середовища.

Теоретичні основи визначення та систематизації параметрів оцінки конкурентоспроможності підприємства характеризуються різноманітністю авторських позицій. Зокрема, оцінку конкурентоспроможності торговельного підприємства пов'язують з: конкурентоспроможністю продукції (товарів, робіт, послуг); ступінню задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання; якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного потенціалу; фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю; ефективністю діяльності, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару, конкурентоспроможністю товару; якістю торговельної діяльності та її ефективністю; репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю; економічним потенціалом та його використанням [14, 23, 44, 55, 68, 70].

У загальному вигляді основний алгоритм оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства нами обґрунтовано як структурно-логічну схему системи забезпечення та розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності (рис. 2.1).

Вираження мети оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства забезпечує та деталізує стратегію, тактику господарсько-фінансової діяльності в умовах конкурентного середовища.

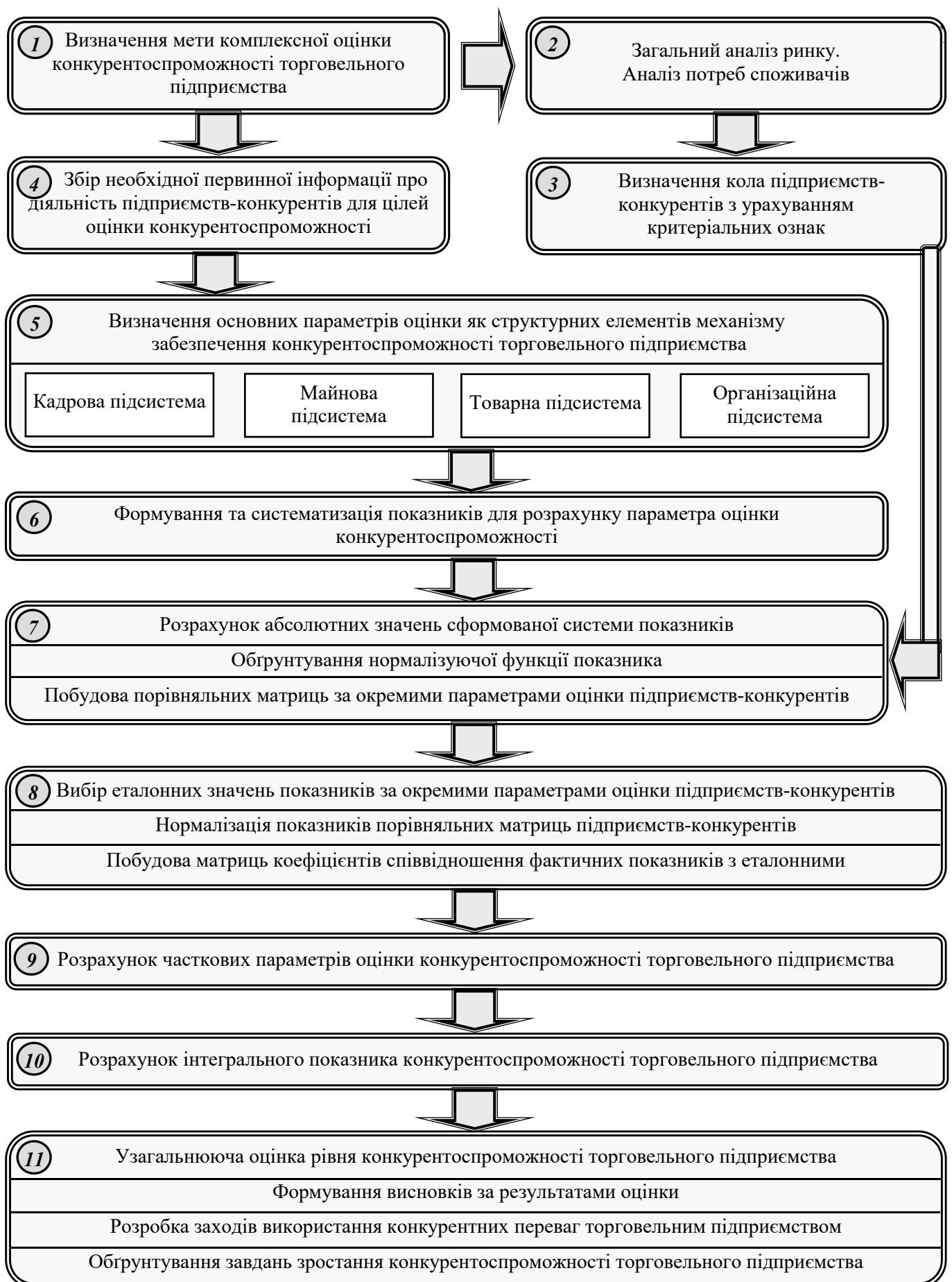


Рис. 2.1. Структурно-логічна схема комплексної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства
Важливим є використання як зовнішньоекономічної інформації, зокрема про

кон'юнктуру ринку в стратегічній зоні господарювання, так і внутрішньогосподарських економічних показників торговельної діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства важливим є визначення кола підприємств-конкурентів з урахуванням певних критеріальних ознак:

- єдиний внутрішньорегіональний ринок діяльності або його певний сегмент – район діяльності, визначений у межах району;
- ідентичність профілю діяльності із врахуванням широти, глибини та сталості асортименту товарної пропозиції;
- співставленість фаз життєвого циклу підприємств;
- наявність доступу та рівність можливостей щодо ресурсного забезпечення підприємства в ринковому середовищі [12; 16; 20; 51].

На нашу думку, важливим є врахування форми власності та організаційно-правової форми торговельного підприємства, оскільки конкурентні переваги є відображенням відношення трудового капіталу до засобів і результатів праці, системи управління підприємства.

Разом з тим, ускладненим є врахування критеріїв торгової площі підприємства та відповідно товарообороту на 1 м² площі, оскільки даний показник є відображенням структури товарообороту, рівень спеціалізації якої в сучасних економічних умовах має тенденцію до зменшення.

Врахувавши вищенаведені критеріальні ознаки для дослідження та апробації запропонованої методики оцінки конкурентоспроможності, нами обрано підприємства м. Миколаїв, що відзначається наростаючою стабільністю економічних результатів.

Інформаційною базою дослідження є показники господарсько-фінансової звітності ТОВ “Рубіж Продукт”, ТОВ “Ніко21”, ТОВ “Кловді Продукт”, ТОВ “Ліваді”, ТОВ “ВівероМК”, ТОВ “Маорі-Торг”, ТОВ “Офер Продукт”.

Територіальне розміщення цих підприємств дозволяє узагальнити інформацію про торговельну діяльність системи внутрішньорегіонального ринку в цілому та прирівнювати її до інших територій або торговельних систем.

Основними параметрами оцінки обрано структурні елементи механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема підсистеми: кадрова, майнова, товарна, організаційна (рис. 2.2).

Вибір підсистем побудований за принципом організації торговельного циклу підприємстві, що передбачає використання кадровою підсистемою (персонал) майнової підсистеми (засобів праці) з метою впливу на товарну підсистему (предмети праці) шляхом реалізації ТНС та отримання фінансових результатів, достатніх для розширення ресурсного потенціалу (інтенсивний розвиток підсистем забезпечення конкурентоспроможності). Організаційний принцип відображений окремою підсистемою (організаційна підсистема), що забезпечує ефективну взаємодію інших підсистем та конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Важливим принципом економічної оцінки конкурентоспроможності є комплексність, що передбачає використання системи економічних параметрів та показників як часткового, так і узагальнюючого змісту (додаток А).

Для формування економічно доцільної сукупності показників, слід керуватися принципом кваліметрії, відповідно до якого приймається до розгляду обмежена кількість найбільш суттєвих, якісних, раціональних характеристик об'єкта оцінки.

Напрямки дослідження і сукупність показників, що використовуються відображають мету дослідження та стратегічний підхід до оцінки і планування конкурентоспроможності. При цьому, основою визначення відповідного переліку показників є проведений аналіз літературних джерел, механізмів ведення фінансового обліку та ступінь практичного використання.

Важливо, що систематизація показників оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства відповідає ознакам відсутності тісної лінійної залежності між регресійними змінними або мультиколінеарності. Коефіцієнт кореляції між регресійними змінними менше 0,8 за абсолютною величиною, що підтверджує рівень об'єктивності моделі, зниження інтервалу довіри та, в цілому, її практичну цінність для господарської системи торговельного підприємства.



Рис. 2.2. Параметри та показники оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства

Кадрову підсистему доцільно розглядати в системі забезпечення конкурентоспроможності як об'єднуючу інші підсистеми та визначаючу ефективність їх формування і використання. Ресурсною складовою кадрової підсистеми є персонал як суб'єкт праці, що виконує окремі функції чи торговельні операції.

Середній рівень кваліфікації персоналу торговельного підприємств за 2022–2024 рр. відзначався тенденцією поступового зростання, що є фактором росту продуктивності праці, якості та культури обслуговування споживачів.

Успішне функціонування торговельного підприємства залежить від стабільності персоналу, що відображає стійкість кадрової підсистеми в цілому, вміння працівників швидко й ефективно адаптуватись до умов праці в конкурентному середовищі. Високою стабільністю забезпечення персоналом відзначались підприємства № 2, № 5, що в різний період отримують еталонний рівень (табл. В 1).

Динаміку чисельності працівників підприємства можна розглядати у двох напрямках як: зовнішній оборот трудового капіталу, тобто прийняття на роботу чи звільнення з роботи відповідно до кон'юнктури ринку праці, фінансово-економічних можливостей підприємства забезпечувати гарантовані законодавчо умови праці та її оплати; внутрішній оборот, тобто внутрішньогосподарське та організаційне переміщення працівників відповідно до технологічних умов торговельного процесу, що змінює функціональну структуру підприємства, не змінюючи чисельності персоналу. Наведені результати оцінки руху персоналу в табл. В 2, свідчать, що інтенсивність оборот робочої сили є нестійкою, відповідність чисельності персоналу до умов штатного розпису підприємства має стати об'єктом кадрової політики з метою зростання конкурентоспроможності трудового потенціалу.

Важливою є оцінка фінансової ефективності використання персоналу відповідно до показника прибутку на 1-го працівника торговельного підприємства. У зв'язку з переважанням темпів зростання прибутку над темпами зростання чисельності працівників визначалась тенденція до динамічного зростання показника прибутку на 1-го працівника, що може забезпечити ефективність відтворення персоналу, зокрема шляхом зростання частки соціального використання чистого прибутку підприємства (табл. В 3).

Розширене відтворення ресурсного потенціалу, одержання прибутку і рентабельності є забезпечується шляхом випередження темпу зростання продуктивності

праці над темпом зростання її оплати (коефіцієнт випередження індексу продуктивності праці над індексом середньорічної заробітної платою). Індеси продуктивності праці (трудоий фактор) та середньорічної заробітної плати (соціальний фактор) досліджуваних підприємств перевищують одиницю, що є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності кадрової підсистеми (табл. Е 6).

Для України в цілому показник переважання темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати є меншим 0,5 (для досліджуваних підприємств коефіцієнт випередження наближується до 1), що можна розглядати як конкурентну перевагу торговельних підприємств та можливість її використання у формуванні цінової політики.

Таким чином, показники оцінки кадрової підсистеми відображають динамічність її розвитку та резерви у використанні конкурентних переваг трудового потенціалу з метою системного забезпечення конкурентоспроможності досліджуваних торговельних підприємств.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства в значній мірі визначається ефективністю використання засобів праці, що в комплексі формують матеріально-технічну базу (майнова підсистема). Вартісна оцінка даної підсистеми є стартовим параметром визначення конкурентоспроможності, що відображає реальну капіталізацію та можливість перерозподілу ресурсів з іншими підсистемами (напр., шляхом реалізації чи здачі в оренду основних засобів). Майнова підсистема є об'єктом оцінки інвестиційної привабливості підприємства та визначає термін окупності прямих капіталовкладень в торговельну діяльність.

Економічна діагностика майнової підсистеми передбачає визначення кількісних, структурних та якісних показників наявності, стану, розміщення, відтворення та ефективності використання матеріально-уречевлених засобів і предметів праці.

Визначимо основні показники майнової підсистеми та ступінь їх впливу на конкурентоспроможність досліджуваних торговельних підприємств.

Характеристику основних засобів та запасів у загальній структурі валюти балансу проведено за допомогою коефіцієнта реальної вартості майна (табл. Г 1).

Однією з співставних характеристик майнової підсистеми та кадрової підсистеми є фондозабезпеченість працівників торговельного підприємства. В досліджувані вибірці високою часткою вартості основних засобів, що припадає на одного середньооблікового

працівника та її еталонними результатами забезпечені підприємства кооперативної власності (табл. Г 2). Результати аналізу фондоозброєності підприємств інших форм власності свідчать про стрибкоподібні тенденції розвитку даного показника.

Важливу роль у зростанні ефективності формування і використання основних засобів відіграє інтенсивність їх відтворення. Період повного оновлення основних засобів в більшості досліджуваних підприємств має стійку тенденцію до зростання (табл. Г 3). Еталонні результати середнього періоду повного оновлення основних засобів за 2022–2024 рр. характерні для підприємств № 5, № 4, № 6 (показник не перевищував 9,45 років). Термін відтворення основних засобів доцільно порівнювати з терміном амортизації та амортизаційною політикою торговельного підприємства в цілому. Для оцінки конкурентоспроможності ресурсного потенціалу торговельного підприємства важливою є система показників ліквідності, зокрема коефіцієнт абсолютної ліквідності, що відображає взаємозв'язок майнової і товарної підсистем. Результати розрахунку коефіцієнту абсолютної ліквідності свідчать про те, що з досліджуваної вибірки лише підприємства № 5, № 6, № 7 володіють достатнім обсягом грошових коштів, необхідних для термінового покриття зобов'язань, тобто не менше 20,0 % короткострокових боргів може бути погашено за рахунок наявної готівки (табл. Г 4). Таким чином, зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності є конкурентною перевагою торговельного підприємства, характеристикою зменшення потреби у довгостроковому кредитуванні і зростання фінансової стійкості в цілому.

Оцінку процесу фінансування поточної діяльності підприємства за рахунок власного капіталу відповідно до коефіцієнта маневреності власних оборотних активів. Отримані результати розрахунку показника за 2022–2024 рр. свідчать про незадовільний фінансовий стан підприємств № 1, № 3, № 7, тобто не забезпечені динамічності та гнучкості використання власних оборотних коштів (табл. Г 5). Протягом досліджуваного періоду торговельні підприємства (крім № 4) втрачає економічний ефект, що збільшує ймовірність фінансової залежності за рахунок перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами (табл. Г 6).

Оцінку конкурентної переваги маневреності власних оборотних активів можна узагальнити відображенням зменшення потреби в оборотних коштах, зокрема сформованих зовнішніх джерел та, відповідно, зменшення витрат на їх формування (наприклад, зменшення суми відсотків за користування банківськими кредитами).

Економічну оцінку основного капіталу торговельних підприємств, частку власних джерел його формування проведено за допомогою індексу постійного активу. В досліджуваних підприємствах спостерігалось динамічне зниження частки постійних активів, що характеризує недостатність власного капіталу для покриття необоротних активів в повному обсязі і участі в формуванні оборотних активів (табл. Г 7). Найбільш чітко означена тенденція визначена в підприємствах № 5, № 6, № 7, де індекс постійного активу перевищує 190,0 %. Підприємства № 1, № 2, № 3 володіють високою стабільністю постійних активів у джерелах власних коштів, але негативним є те, що власний капітал використовується лише для формування необоротних активів і не бере активної участі у фінансуванні поточної діяльності.

Враховуючи функціональні особливості торговельної діяльності, використання зовнішніх джерел фінансування оборотних активів за умови високої оборотності товарних запасів (товарна підсистема) є фактором ефективності та конкурентною перевагою.

До інших факторів конкурентоспроможності майнової підсистеми можна віднести фондівдачу, фондорентабельність, термін окупності капіталовкладень, інтегровані показники ефективності використання основних засобів.

Об'єктом торговельної діяльності та елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства є товарна підсистема, що відображає функції купівлі-продажу товарів, організаційно-економічний взаємозв'язок торгівлі зі споживачами ТНС, ступінь відшкодування витрат формування кадрової і майнової підсистем.

Основним елементом товарної підсистеми є товарні запаси, що характеризуються показниками наявності, структури та швидкості реалізації. Оскільки, товарні запаси є відображенням вкладених оборотних коштів, важливим є процес оптимізації товаропостачання з метою обмеження фінансових витрат та втрат товарного обігу.

Оборотність товарних запасів розраховують в цілому для підприємства без номенклатурної чи асортиментної спеціалізації, що не дозволяє оптимізувати структуру товаропостачання з метою забезпечення зростання швидкості товарної реалізації. У досліджуваних підприємствах визначалась тенденція лінійного впливу зростання обсягу товарообороту і оборотності товарних запасів (табл. Д 1). Еталонні результати, що для

середніх товарних запасів перевищують 33 обороти за календарний рік є характерними для підприємств № 3, № 4, № 6.

У досліджуваних підприємствах зростання рентабельності є зменшенням витратомісності товарного обігу та ефективності поточних витрат реалізації ТНС (табл. Д 2). Разом з тим, рентабельність у частини підприємств є меншою порівняльно з показником для торгівлі в цілому, що узагальнює недостатню конкурентоспроможність товарної підсистеми.

Показники табл. Д 3 свідчать про незадовільний стан та високу залежність покриття потреби оборотних активів від зовнішніх запозичень у більшості досліджуваних підприємств. За 2024 р. у підприємствах № 2, № 3 і № 1 наявний обсяг власного оборотного капіталу, достатній для формування оборотних активів в цілому та окремих його елементів, що характеризує зменшення кредиторської заборгованості товарного характеру.

Важливою конкурентною перевагою торговельного підприємства, що забезпечує постійність та ритмічність товарної реалізації є асортиментна структура товарообороту, зокрема повнота, широта та стабільність асортименту.

Для досліджуваних підприємств коефіцієнт стійкості асортименту має тенденцію до зростання, що свідчить про ефективність закупівлі і доставки товарних ресурсів необхідного обсягу і якості (табл. Д 4). Відносно найвищою є асортиментна стійкість у торговельних підприємств № 7, № 6, № 5, що впливає на зростання частки даних підприємств в системі цільового ринку, формує коло постійних покупців.

В умовах зниження реальної платоспроможності населення, остаточне рішення про покупку приймається лише після порівняння цін, що стосується не тільки товарів тривалого користування, а й товарів першої необхідності. Для визначення динаміки цінової політики проведено розрахунок середнього індексу цін, що досліджуваних підприємствах характеризується стійкістю і тенденцією до зростання (табл. Д 5). Означена тенденція відображає використання нецінової конкуренції, впливом інфляційних процесів, сезонними коливаннями споживчого попиту, дією механізму державного регулювання.

Результати дослідження асортиментну товарів торговельних підприємств відповідно до вимог та запитів споживачів, відображають раціоналізацію асортиментної політики, відповідність товарних запасів нормативним обмеженням (частка неходових і

залежаних товарів не перевищує 3,2 %) (табл. Д 6). Еталонні результати оцінки асортиментного переліку відповідно до попиту покупців характерні для підприємств № 5, № 7.

Результати аналізу асортиментного портфелю свідчать про високу стратегічну націленість підприємств до продажу брендизованих товарів.

Отже, результати розрахунку показників параметру «товарна підсистема» відповідають ознакам поступово збільшення та відсутності високої варіаційності. Важливою є динамічна стійкість показників та параметрів, що дозволяє використання дослідно-статистичних методів стратегічного прогнозування, зокрема з метою адаптації до впливу зовнішньоекономічних умов ринкового середовища.

Системність взаємозв'язків окремих підсистем конкурентоспроможності торговельного підприємства забезпечується організаційно-економічними заходами, відображеними управлінськими діями та відповідними їм показниками. Організаційна підсистема є засобом об'єднання та умовою ефективного використання ресурсного потенціалу, зокрема трудового капіталу. Інформаційно-управлінський вплив організаційної підсистеми на конкурентоспроможність торговельного підприємства визначається факторами власності на засоби праці, концентрації та розміщення підприємства, функціональними особливостями, структурою персоналу та кваліфікацією адміністративно-управлінських працівників, системою та рівнем матеріального стимулювання праці.

Визначимо вплив окремих показників організаційної підсистеми на конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Ефективність використання торгової площі досліджуваними підприємствами характеризується ознаками поступового зростання, взаємозумовленості тенденцій її зміни та товарообороту (табл. Е 1). При цьому, товарооборот 1 м² торгової площі не відповідає значенням прибутку на 1 м² торгової площі, що зумовлено дією факторів операційної діяльності.

Зростання показника товарообороту на 1 м² торгової площі та фондівдачі є важливою конкурентною перевагою, ефективність якої вимірюється зменшення капіталовкладень на введення в дію чи реструктуризацію торговельних площ, що в сучасних умовах визначають інвестиційну привабливість торговельного підприємства.

Для залучення покупців, отримання додаткового прибутку та збільшення ділової

активності торговельні підприємства використовують засоби внутрішньомагазинної реклами і інформації. Конкурентна перевага від використання рекламних засобів є значною в умовах розвиненої конкуренції та забезпечує зростання сегмента цільового ринку, кількості споживачів і обсягу товарообороту в цілому. Як правило, темпи зростання витрат на рекламу є меншими порівняно з темпами росту товарообороту, що забезпечує їх ефективність в умовах розвитку конкурентного середовища.

Оцінку рівня обслуговування споживачів проведено відповідно до хронометражних замірів у період найбільш інтенсивного потоку покупців – шляхом розрахунку середнього обсягу затрат часу покупців на очікування обслуговування. Результати досліджень свідчать про поступове зростання рівня обслуговування в торговельних підприємствах - споживач в процесі очікування більше затрачає часу на консультацію продавця, а ніж на розрахунок в касі (табл. Е 3). Еталонні значення відповідного показника належать підприємствам № 4, № 5, де середній обсяг затрат часу покупців на очікування обслуговування не перевищує 8,0 хв.

Конкурентна перевага зменшення витрат часу на очікування обслуговування та безпосередньо здійснення товарної покупки забезпечує зростання товарообороту, оптимізацію технологічних витрат обігу, збільшує масовість потоку покупців, соціальну ефективність торгівлі.

Для визначення загальної ефективності технологічного планування торгової зали досліджуваних підприємств розраховано коефіцієнти демонстраційної та установочної площі. Результати розрахунків даних показників за 2022–2024 рр. свідчать про значні їх відхилення від рекомендованого значення, що зумовлює низьку ефективність планування та використання площі торгового залу (табл. Е 4, табл. Е 5).

Очевидно, конкурентоспроможність торговельного підприємства зростає за умови використання типових проектів торгового залу, що забезпечується оптимальною послідовністю технологічних операцій купівлі-продажу та зменшенням витрат часу, зокрема покупців.

Таким чином, використання організаційних засобів підвищення конкурентоспроможності дозволяє підприємству торгівлі оптимізувати управлінські витрати, раціоналізувати джерела зростання економічного потенціалу, забезпечити цільові фінансові результати, рентабельність роботи в цілому.

Отримані показники оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств

згруповано в порівняльні матриці та розраховано коефіцієнти співвідношення фактичних показників з еталонними значеннями. При цьому, нормалізацію показників здійснено за допомогою формул (2.1), (2.2):

- нормалізуюча функція ($\max (a_{ij}^*)$):

$$\max (a_{ij}^*) = \frac{a_{ij}}{\max (a_{ij})}, \quad (2.1)$$

- нормалізуюча функція ($\min (a_{ij}^*)$):

$$\max (a_{ij}^*) = \frac{\min (a_{ij})}{a_{ij}}, \quad (2.2)$$

де a_{ij} – значення j -го показника i -го підприємства.

Для нормалізації економічних показників конкурентоспроможності використовують одну з нормалізуючих функцій максимізації чи мінімізації, залежно від тенденцій зміни показника (зростання – функція максимізації, зменшення – функція мінімізації).

Відповідно до результатів економічних показників, визначено часткові параметри оцінки конкурентоспроможності окремих підсистем торговельного підприємства (формула (2.3)):

$$Z_{ip} = \frac{\sum_{j=1}^n w_j \frac{a_{ij}}{a_{0ij}}}{\sum_{j=1}^n w_j}, \quad (2.3)$$

де, Z_{ip} – часткові параметри оцінки конкурентоспроможності i -го торговельного підприємства ($i = 1, 2, 3, \dots, m$);

w_j – вага j -го показника ($j = 1, 2, 3, \dots, n$);

a_{0ij} – еталонне значення j -го показника i -го підприємства.

На підставі отриманих результатів часткових параметрів оцінки і визначення відповідних еталонних значень конкурентоспроможності окремих підсистем, розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності торговельного підприємства.

При цьому, показники оцінки конкурентоспроможності торговельного

підприємства є з рівнозначною ціною ваги ($w_j = 1$).

Відзначимо, узагальнена інтегрована оцінка є засобом синтезу різних за своєю суттю показників, що відрізняються якісними та кількісними ознаками, але з врахуванням особливостей та ступені впливу формують узагальнюючий показник конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Інтегральний показник характеризує відносний рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства в конкурентному середовищі. Порівняння окремих показників конкурентоспроможності проводиться не за абсолютними значеннями, а на основі їх відносної варіації, що забезпечує економічну інтерпретацію отриманих результатів.

Виходячи з попередніх обґрунтувань та моделей, інтегральний показник конкурентоспроможності торговельного підприємства може бути розрахований за формулою (2.4):

$$I_{KC_i} = \sqrt[p]{\sum_{p=1}^k (Z_{ip} - Z_{0p})^2}, \quad (2.4)$$

де, I_{KC_i} – інтегральний показник конкурентоспроможності i -го торговельного підприємства;

p – кількість часткових параметрів оцінки конкурентоспроможності i -го підприємства ($p = 1, 2, 3, \dots k$);

Z_{0p} – еталонне значення часткового параметра оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Значення інтегрального показника конкурентоспроможності торговельного підприємства, що наближається до найменшого числа, характеризує зростання рейтингової позиції і конкурентного статусу підприємства в конкурентному середовищі.

Відповідно до запропонованої методики оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства визначено рейтингові позиції торговельних підприємств дослідженого конкурентного середовища (табл. 2.1).

В 2022 р. у зоні лідера знаходились підприємства № 2, № 3, № 4 (послідовність за отриманим рейтингом), протягом 2024 р. лідерські позиції кардинально змінились (рейтингова послідовність – підприємства № 6, № 5, № 2). Також, підтвердженням зростання конкурентної боротьби є низька варіаційність індексу конкурентоспроможності досліджуваних торговельних підприємств.

Таблиця 2.1

**Рейтингові позиції торговельних підприємств за інтегральним показником
конкурентоспроможності протягом 2022–2024 рр.**

2022 р.						
№ п/п	Значення часткового параметра (Z_{ip})				Інтегральний показник конкурентоспроможності ($I_{KC i}$)	Рейтинг
	Z_{iKP}	Z_{iMP}	Z_{iTP}	Z_{iOP}		
1	0,585	0,504	0,549	0,585	0,530	3
2	0,724	0,770	0,816	0,713	0,200	1
3	0,629	0,559	0,790	0,506	0,435	2
4	0,819	0,216	0,756	0,531	0,606	4
5	0,923	-1,379	0,799	0,744	2,149	7
6	0,922	-0,668	0,729	0,742	1,441	6
7	0,805	-0,552	0,690	0,722	1,333	5
2023 р.						
№ п/п	Значення часткового параметра (Z_{pj})				Інтегральний показник конкурентоспроможності ($I_{KC i}$)	Рейтинг
	Z_{iKP}	Z_{iMP}	Z_{iTP}	Z_{iOP}		
1	0,667	0,563	0,651	0,611	0,416	4
2	0,676	0,749	0,739	0,573	0,342	3
3	0,521	0,560	0,845	0,620	0,489	6
4	0,782	0,728	0,784	0,616	0,221	1
5	0,957	-0,571	0,778	0,736	1,321	7
6	0,867	0,426	0,843	0,717	0,335	2
7	0,633	0,536	0,715	0,596	0,432	5
2024 р.						
№ п/п	Значення часткового параметра (Z_{jp})				Інтегральний показник конкурентоспроможності ($I_{KC i}$)	Рейтинг
	Z_{iKP}	Z_{iMP}	Z_{iTP}	Z_{iOP}		
1	0,682	0,527	0,668	0,554	0,429	6
2	0,740	0,670	0,712	0,690	0,272	3
3	0,554	0,576	0,894	0,573	0,435	7
4	0,930	0,609	0,738	0,542	0,274	4
5	0,889	0,715	0,784	0,689	0,130	2
6	0,893	0,671	0,813	0,743	0,100	1
7	0,818	0,482	0,697	0,650	0,345	5

* конкурентне середовище торговельної діяльності в м. Миколаїв

Подальший розвиток запропонованої методики передбачає підсистему маркетингової оцінки та впливу зовнішнього середовища на формування конкурентного статусу, що передбачено для обґрунтування стратегічних завдань забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

2.2. Діагностика конкурентоспроможності торговельного підприємства

У процесі конкурентної боротьби для торговельного підприємства характерним є порівняння організаційно-управлінських дій, що уможливорює проведення всебічної та постійної оцінки господарсько-фінансових показників, ступені забезпеченості конкурентоспроможності, її стратегічного розвитку.

Економічна оцінка та діагностика конкурентоспроможності торговельного підприємства передбачає використання системи методичних підходів, де диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з врахуванням специфічності конкурентного середовища визначають адекватність отримання результатів (рис. 2.3).

Для відображених методі оцінки властиві наступні недоліки:

- труднощі систематизації інформаційної бази дослідження;
- складність та трудомісткість розрахунків;
- необхідність використання висококваліфікованих працівників;
- неповне врахування різнонаправленості господарської системи підприємства;
- недостатня адекватність до швидкої зміни ринкового середовища тощо.

Зокрема, модель GE/McKinsey пропонує ресурсно-незабезпечені стратегії маркетингу, відносні переваги підприємства визначаються на основі поточних результатів без врахування перспектив розвитку, ознаки статичного характеру не дозволяють врахувати вплив певних факторів та обґрунтувати ступінь даного впливу.

Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу, відсутністю критеріїв згідно з якими можна було б визначити кількість показників аналізу, присвоювання частки змінним при конструюванні шкал матриці ускладнено та оцінка вагомості впливу змінних ускладнено.

Модель PIMS не дозволяє врахувати ряд якісних параметрів системи управління підприємством, екстраполяція на майбутній період попередніх тенденцій зміни економічних процесів є малоймовірною, потребує необхідного рівня професійної підготовки управлінське використання отриманих результатів [6, 11, 43, 47].

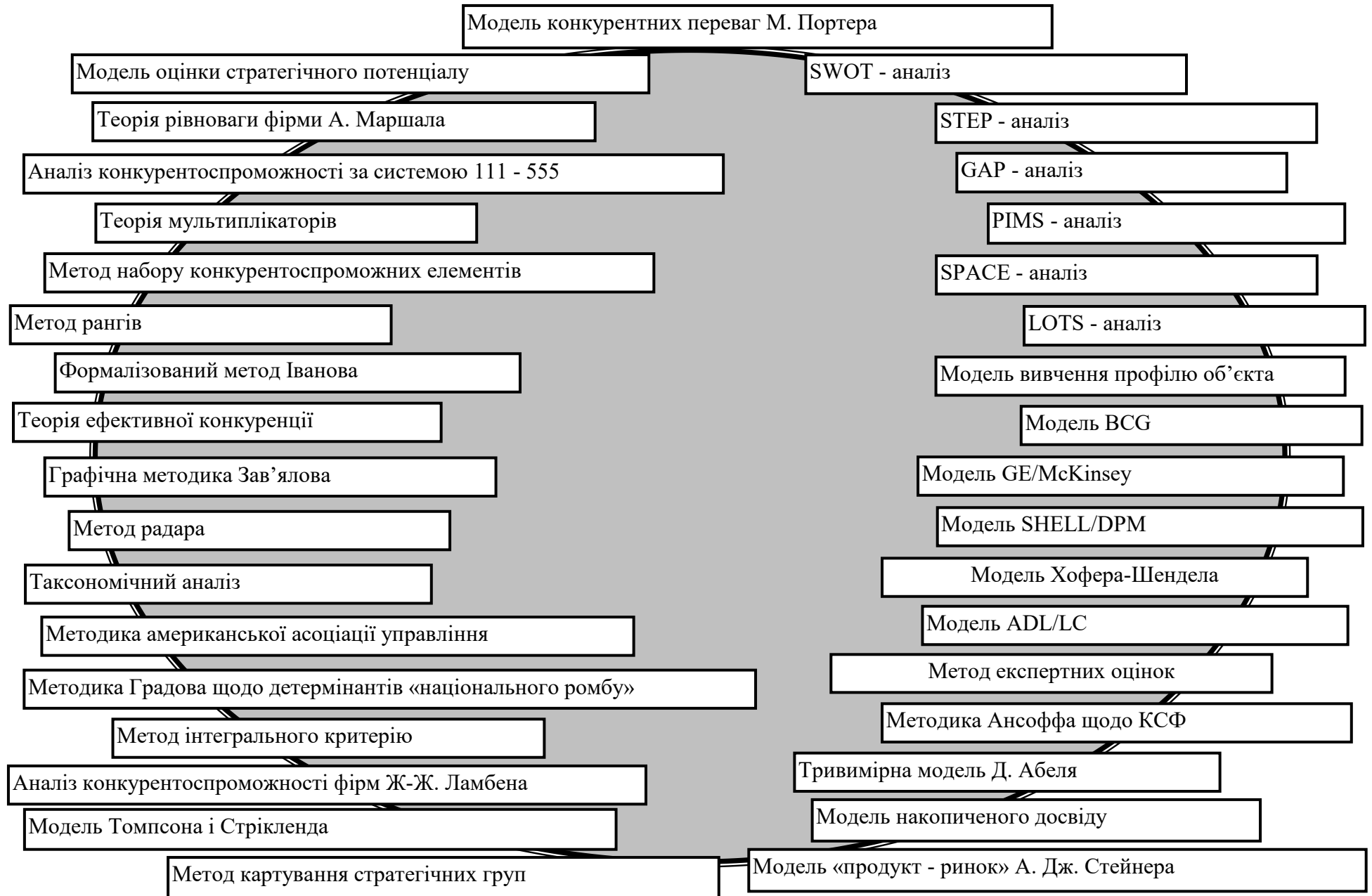


Рис. 2.3. Інформаційно-методичні моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства

До наведеного переліку методичних інструментів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна віднести:

- неформалізовані методи (метод сценаріїв, методи аналізу фінансової звітності, морфологічний аналіз);
- формалізовані методи (математико-статистичні методи вивчення зв'язків, метод фінансових обчислень, методи теорії прийняття рішень);
- уточнюючі методичні механізми (матриця загроз і матриця можливостей SWOT – аналізу, RONA - граф моделі ADL/LC, формат довірчих інтервалів SPACE - аналізу).

З числа методів оцінки конкурентоспроможності підприємства при належному інформаційному забезпеченні найточнішою є параметрична група методичних прийомів. Об'єктивну оцінку конкурентних позицій підприємств забезпечують методи, у яких кінцевим розрахунком є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Ефективними є методи визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства, що дозволяють в цілому оцінити раціональність концепції стратегічного позиціонування суб'єкта економічної системи.

Рівень конкурентної позиції не може розглядатися як довгострокова характеристика конкурентного статусу підприємства незалежно від ефективності господарсько-фінансової діяльності, пропонуємо використати для дослідження матричні методи оцінки.

Сутність матричних методів полягає в тому, що конкурентна позиція підприємств-аналогів відображається у матриці конкурентоспроможності за певними оціночними параметрами. Матрицю конкурентоспроможності торговельного підприємства можна розглядати як графічну інтерпретацію, у якій кожна вісь характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає позицію підприємства у конкурентному середовищі.

Одним із найпоширеніших матричних методів діагностики конкурентоспроможності підприємства є модель Бостонської консалтингової групи (BCG) «темпи зростання ринку – частка на ринку». Простота у застосуванні, диференційованість та висока придатність до вироблення стратегії матриця BCG дозволяє проаналізувати конкурентну позицію підприємства в стратегічній зоні господарювання, її привабливість і перспективність економічного розвитку.

Матриця BCG визначається двома координатними осями, де по осі ординат

оцінюється параметр «темپ зростання сектору бізнесу», а по осі абсцис параметр «відносна частка сектора бізнесу» у вигляді відношення товарообороту підприємства до середнього значення часток суб’єктів конкурентного поля.

Особливістю моделі BCG є акумулювання зусиль на дослідженні грошових потоків підприємства, що перебувають у тісній залежності від темпів зростання ринку і відносної частки на цьому ринку.

Водночас, для моделі BCG властиві ряд недоліків, зокрема: мала кількість аналізованих факторів; параметри формування моделі не в повному обсязі оцінюють ефективність діяльності підприємства; не досліджуються причини виникнення господарських явищ; виникають сумніви щодо «ідеалізованої» збалансованості господарського портфелю з позиції грошових потоків усередині підприємства [18, 26, 32, 39, 42, 46, 64].

Використовуючи метод BCG, проведено дослідження конкурентного середовища сукупності підприємств з метою оцінки їх конкурентних позицій та запропоновано стратегічні рішення покращення інтенсивності процесів забезпечення конкурентоспроможності (рис. 2.4).

Зокрема, розраховано темпи зростання товарного ринку (зовнішній фактор) досліджуваного конкурентного середовища та зміну відносної частки ринку, що припадає на одне торговельне підприємство (внутрішній фактор) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники динаміки та відносної частки ринку ТНС торговельних підприємств м. Миколаїв за 2023–2024 рр.

№ з/п	2023 р.					2024 р.				
	Частка ринку	Середня частка ринку	Абсолютне зростання частки ринку	Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку	Частка ринку	Середня частка ринку	Абсолютне зростання частки ринку	Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку
1	0,94	5,59	1,76	31,5	0,2	0,76	5,17	1,67	32,3	0,2
2	2,43		1,19	21,3	0,4	2,61		0,97	18,8	0,5
3	0,27		2,01	36,0	0,1	0,24		1,86	36,0	0,1
4	11,78		2,34	41,9	2,1	11,08		2,23	43,1	2,1
5	9,27		1,39	24,9	1,7	8,29		1,18	22,8	1,6
6	10,21		1,75	31,3	1,8	9,45		1,62	31,3	1,8
7	4,22		0,51	9,12	0,8	3,79		0,52	10,1	0,7

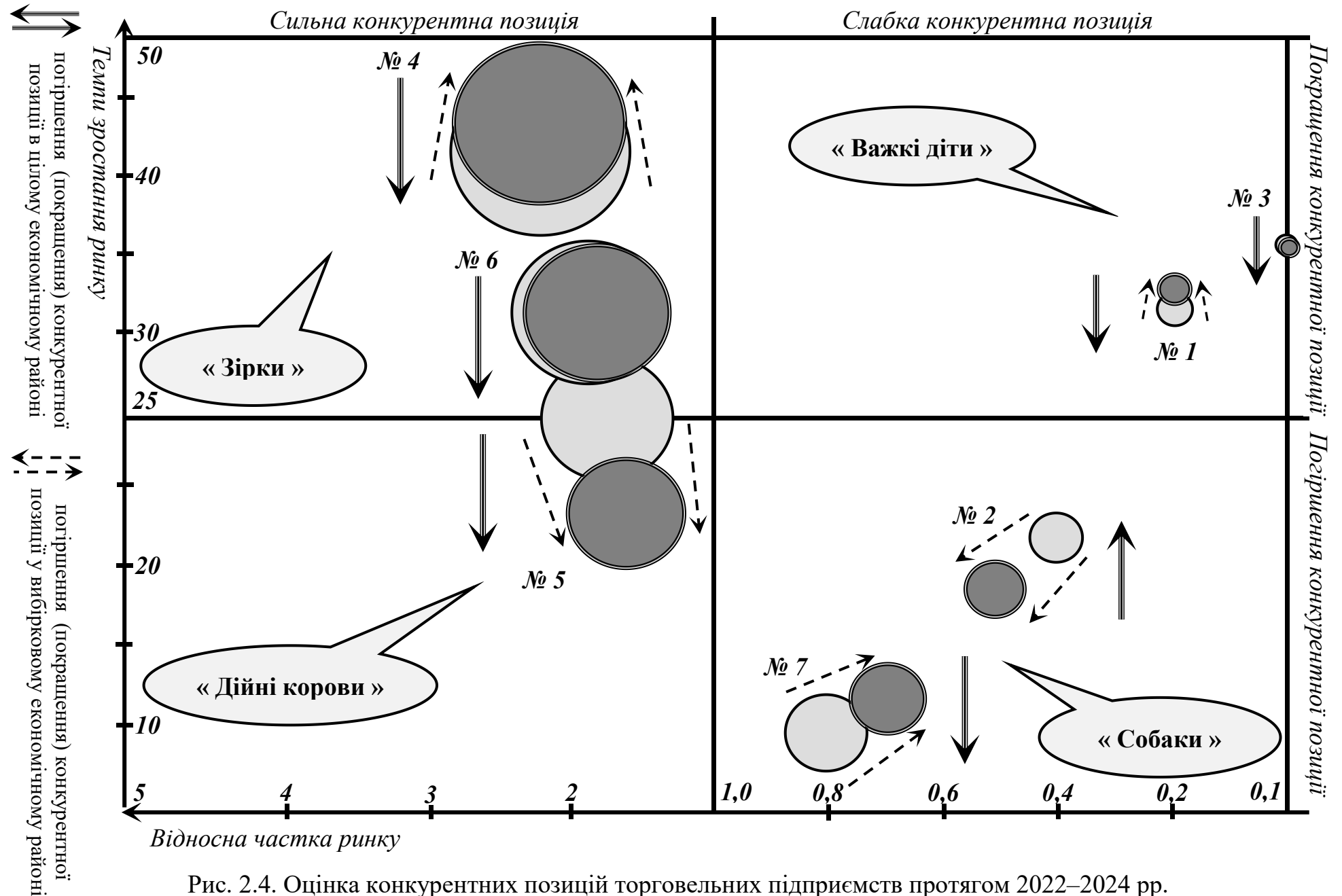


Рис. 2.4. Оцінка конкурентних позицій торговельних підприємств протягом 2022–2024 рр. методом Бостонської консалтингової групи

Розрахувавши частку ринку окремого досліджуваного підприємства і їх середнє значення, нами розділено вибірку підприємств-конкурентів на дві групи:

- сильна конкурентна позиція (частка ринку перевищує середнє значення);
- слабка конкурентна позиція (частка ринку є меншою за середнє значення).

Результати дослідження конкурентних позицій вибіркового кола торговельних підприємств-конкурентів дозволяє сформувати систему раціоналізації та забезпечення конкурентоспроможності стратегічних заходів торговельної діяльності (виживання, зростання, стабілізація).

Відповідно до методики BCG структуризуємо рівень конкурентної позиції, побудований за показниками відносної частки ринку суб'єктів конкуренції (структурна позиція: «зірки»; «важкі діти»; «дійні корови»; «собаки»).

Підприємства № 4 і № 6 володіють високою часткою на швидко зростаючому ринку, що характеризується зростанням прибутку та потребує постійного інвестиційного потоку грошових коштів для підтримання і зміцнення конкурентних переваг. Позиція «зірки» є найкращою позицією для отримання і максимізації цільового прибутку та, при збереженні відносної частки ринку перетворившись в «дійні корови», забезпечує подальше зростання рівня рентабельності. У конкурентному полі підприємства № 4 і № 6 володіють ознаками стійкого лідера. Водночас, динаміка розвитку конкурентного середовища переважає динаміку зростання об'ємних показників даних підприємств та відповідним зменшенням частки ринку і погіршенням конкурентних позицій.

Покращення фінансової стабільності підприємством № 5, особливо зменшення частки зовнішніх запозичень, заклало умови його потрапляння в позицію «дійної корови», що свідчить про високу конкурентоспроможність торговельного підприємства, обмежено повільним зростанням обсягом ринкової реалізації. Низька потреба в реінвестуванні та можливість капіталізації значної частини прибутку обумовлюють для підприємства № 5 інвестиції в «зірковий» сектор бізнесу. Водночас, в умовах стратегічного зростання обсягу ринку з метою збереження конкурентної позиції «дійні корови» даному підприємству необхідно не лише збільшувати обсяги реалізації ТНС, а й частку цільового сегмента ринку.

Позицію «важкі діти» займають підприємства № 3 та № 1, що характеризуються нестійкістю конкурентного стану, одночасно привабливими можливостями перспективного розвитку і переходом на позицію «зірки». Хоча обсяг продажу в

підприємствах низький порівняно з конкурентами, існують можливості його інтенсивного розвитку, що підтверджено показниками табл. 2.1, де відповідні підприємства займають лідируючі позиції в майновій підсистемі. Даним торговельним підприємствам необхідно інтенсифікувати маркетингову складову господарської діяльності з метою зростання ефективності та конкурентоспроможності організаційної підсистеми.

В позиції «собаки» знаходяться підприємства № 2 і № 7, інвестиційні можливості та розвиток ресурсного потенціалу яких є обмеженими. Підприємство № 7 є єдиним підприємством сукупності, що володіє ознаками покращення власної конкурентної позиції, оскільки в умовах зростання економічного середовища частка цільового ринку даного підприємства зростає. Для позиції «собаки» характерним є низький рівень рентабельності в порівнянні з лідерами, незначні темпи зростання ринкового середовища. Одним з факторів покращення конкурентних позицій є використання підприємствами спеціалізованого ринкового середовища, зокрема торгівля окремими товарними чи асортиментними групами.

Очевидно, значна частина інформаційно-методичних моделей оцінки конкурентного середовища функціонування підприємств потребує подальшого економічного обґрунтування отриманих результатів. Водночас, на відміну від інших матричних методів, модель BCG зменшує рівень суб'єктивізму, використовуючи об'єктивні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства та конкурентного середовища в цілому.

Однією із проблем оцінки конкурентоспроможності підприємств за методологією BCG є інформаційне забезпечення розрахунків, зокрема визначення обсягу ринку, його структуризація за номенклатурою, асортиментом, об'єктами та суб'єктами купівлі-продажу. Проблемними є інформаційні розрахунки щодо конкурентної активності в розрізі окремих підприємств, які передбачають використання інформації, що не є об'єктом бухгалтерської чи статистичної звітності.

Формування інформаційної бази оцінки конкурентного поля передбачає використання показників макроекономічного розвитку, зокрема прогнозного характеру, що абстрагується до рівня конкурентного середовища підприємства. Для оцінки ринку ТНС важливим є визначення купівельних фондів населення, їх структуризація в розрізі товарних та нетоварних витрат, розрахунок грошової міграції, обґрунтування впливу

інфляційних процесів на купівельну спроможність споживачів та її еластичність. Інформація про платоспроможний попит має бути деталізована в розрізі товарних груп попит на які задовольняється, не задовольняється та товарів довготривалого вжитку. Дана інформація є важливою для обґрунтування структури споживання відповідно до номенклатури споживчого кошика, що відображає соціальні аспекти конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Для оцінки пропозиції на ринку ТНС важливим є інформаційне забезпечення розрахунків джерел товаропостачання, їх альтернативності, оптимізація витратоємкості процесу товарного обігу в розрізі територій, в тому числі імпорт, окремих постачальників. Наявність даної інформації забезпечує розрахунки найбільш конкурентної схеми товаропросування, як правило побудованої відповідно до цінової конкуренції за принципом мінімізації витрат постачання ТНС.

Недоліком інформаційного забезпечення розрахунку конкурентоспроможності торговельного підприємства є відсутність інформації про підприємства-конкуренти, зокрема стратегічні показники використання конкурентних переваг.

Враховуючи складність інформаційного забезпечення, недоліки та переваги існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, з метою врахування функціональної складової учасників конкурентного поля та як засіб системного управління нами запропоновано карту «портфелю конкурентних переваг» у формі дев'ятикліткової матриці (3 3) з двомірною системою координат.

По осі Y, що варіюється від 0,0 до 1,0 вказується рівень конкурентоспроможності підприємства за високою, середньою та низькою ознаками. Діагностику конкурентоспроможності торговельного підприємства здійснюємо за допомогою методичного інструменту інтегральної оцінки, параметрів підсистем та окремих показників конкуренції.

По осі X, що варіюється від 0 до 1,0 вказується обсяг продажу ТНС підприємством відносно аналогічного показника товарообороту лідера конкурентного поля. Враховуючи об'єкт дисертаційного дослідження, товарооборот і його відносна характеристика є призмою зміни кон'юнктури товарного забезпечення купівельних фондів населення в умовах формування і реалізації конкурентних переваг.

Відносна частка ринку обґрунтовується параметрами:

- висока – зона лідерства, в межах від 0,8 до 1,0, де входить сам лідер та

претенденти на лідерство, що володіють сильною конкурентною позицією (підприємства № 4, № 6);

- середня – зона ринкових послідовників, в межах від 0,5 до 0,7, де входять підприємства, що поступаються лідерам власними економічними можливостями ефективної конкурентної боротьби (підприємство № 5);

- низька – зона новачка або аутсайдера, в межах 0,0 до 0,4, де входять підприємства із слабкою конкурентною позицією та низькою ймовірністю зростання обсягів капітальних вкладень (підприємства № 7, № 2; № 1; № 3).

Отримані результати інтегральної оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств необхідно розмежувати за параметрами високого, середнього та низького рівня. Для цього виділяємо найбільше і найменше значення інтегрального показника, розраховуємо діапазон відстані між аутсайдером та лідером (формула (2.5)). При цьому, статус лідера належить підприємству, значення інтегрального показника якого наближається до найменшого значення.

$$D_r = |R_L - R_A|, \quad (2.5)$$

де D_r - діапазон відстані між найвищим і найнижчим рейтингом торговельних підприємств вибіркового дослідження;

R_L , R_A – значення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства-лідера та підприємства-аутсайдера.

З вибірки досліджуваних торговельних підприємств у 2006 р. лідером є підприємство № 6, аутсайдером – підприємство № 1. Відповідно, діапазон відстані дорівнює:

$$D_r = 0,100 - 0,435 = |0,335|.$$

Розрахований діапазон відстані ділимо на кількість параметрів та визначаємо радіус формування шкали рівня конкурентоспроможності формула (2.6)).

$$r = \frac{D_r}{N_o}, \quad (2.6)$$

де r - радіус шкали рівня конкурентоспроможності;

N_o – кількість параметрів розподілу шкали рівня конкурентоспроможності.

$$r = \frac{0,335}{3} = 0,112.$$

Таким чином, класифікація торговельних підприємства за ступенем

конкурентної позиції відображає поділ на такі групи:

- із сильною конкурентною позицією (належать підприємства № 6, № 5, № 3 з діапазоном рівня конкурентоспроможності $0,212 < r \leq 0,100$);
- із середньою конкурентною позицією (належать підприємства № 4, № 3 з діапазоном рівня конкурентоспроможності $0,314 < r \leq 0,213$);
- із низькою конкурентною позицією (належать підприємства № 7, № 1 з діапазоном рівня конкурентоспроможності $0,435 \leq r \leq 0,315$).

Враховуючи проведені розрахунки визначення шкали рівня конкурентоспроможності, інформацію про суму та питомі ваги товарообороту торговельних підприємств у загальній величині товарообороту (табл. Д 1), запропоновано модель «конкурентоспроможність / частка товарного ринку», відображає позицію окремих конкурентів економічного району в зоні конкурентного поля (рис. 2.5).

Підприємствам № 4, № 5, № 6, що знаходяться в квадрантах 6, 2, 3 належить значна частка товарного ринку, що забезпечує зростання конкурентоспроможності та ефективне використання конкурентних переваг. Важливим є здійснення необхідних капіталовкладень для отримання максимального прибутку при одночасному використанні власних «сильних сторін» та усуненні або покращенні «слабких сторін» з метою захисту своєї лідируючої позиції.

Низьку частку товарного ринку освоєно підприємствами № 1, № 2, № 3, № 7, водночас, належність до рівня конкурентоспроможності та відповідного квадранту позиціонування в матриці різняться.

Зокрема, підприємство № 2, якому відповідає високий рівень конкурентоспроможності знаходиться в квадранті 1. Підприємство у своєму розпорядженні володіє власними грошовими коштами достатньої для протидії конкурентам. Стратегія зростання конкурентоспроможності підприємства передбачає максимізацію інвестиційної привабливості, забезпечення окупності інвестиційних проектів і отриманні цільового прибутку, зменшення витратоемкості операційних витрат, захисту конкурентної позиції в цілому.

Великих зусиль для зростання конкурентоспроможності потребують підприємства, що знаходяться в квадранті 4 (№ 3) та 7 (№ 7, № 1), які позбавлені можливості позиційного освоєння конкурентного поля у зв'язку з відсутністю недостатньо ефективним використанням власного ресурсного потенціалу.

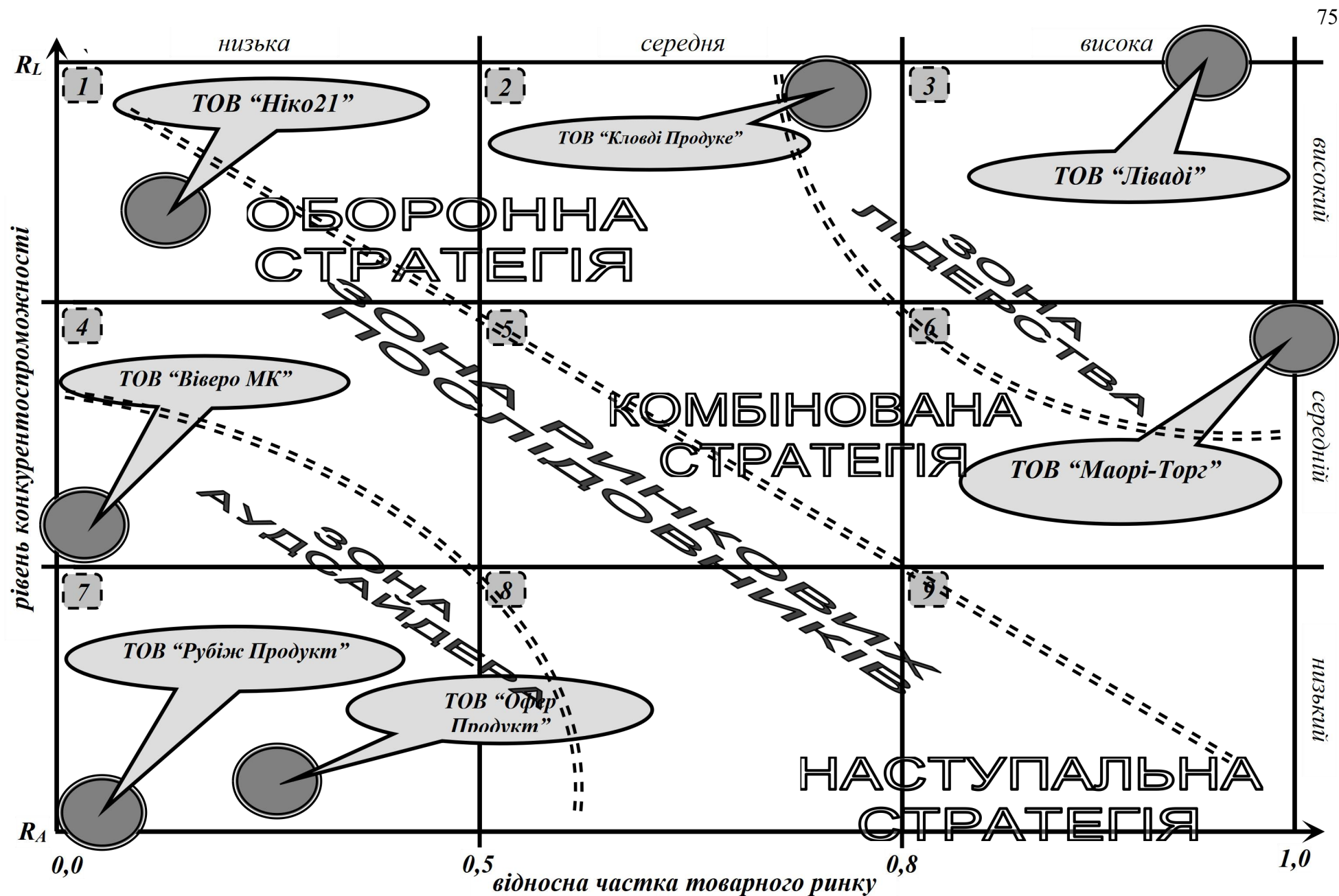


Рис. 2.5. Матриця «конкурентоспроможність / частка товарного ринку» досліджуваних торговельних підприємств у 2024 році

використання фактора ресурсівддачі як конкурентної переваги.

Запропонований підхід діагностики конкурентної позиції торговельного підприємства є методологічно обґрунтованим системно-методичним інструментом тактичного збалансування та стратегічного розвитку портфелю конкурентних переваг відповідно до кон'юнктури конкурентного середовища.

Показники та параметри оцінки забезпечують системність і комплексність економічної діагностики конкурентного середовища, оскільки взаємозв'язують ресурсний потенціал, ефективність його використання в систему порівняння з показниками аналогами підприємств конкурентного поля.

Модель «конкурентоспроможність / частка товарного ринку» є вираженням конкурентної позиції підприємства торгівлі із врахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, високого рівня об'єктивності, передбачає багатоальтернативність у стратегічному виборі. Важливим є параметризація впливу окремих факторів на зміну частки товарного ринку охопленого торговельним підприємством, визначення відповідно до даного процесу динаміки конкурентоспроможності.

Систематизація факторів внутрішньогосподарського впливу на конкурентний статус підприємства передбачає оцінку важливості окремих показників для забезпечення конкурентоспроможності, зокрема зростання частки охоплення ринку з врахуванням резервів ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів у порівнянні до підприємств-конкурентів. Показники забезпечення конкурентоспроможності можуть відображати як економічні, так і соціальні наслідки її використання.

Практичність використання моделі оцінки конкурентоспроможності передбачає складання «карти портфелю конкурентних переваг» та розробку стратегії господарсько-фінансової діяльності торговельного підприємства в конкурентному полі.

Модель оцінки конкурентоспроможності відповідає принципам об'єктивності та адекватності до ринкового середовища. Об'єктивність оцінки забезпечується відображенням дії економічних законів і категорій, збалансуванням попиту і пропозиції шляхом цінової конкуренції.

2.3. Аналіз параметрів механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Формування конкурентоспроможності торговельного підприємства відбувається з метою забезпечення відповідності кон'юнктури ринку до потреб суспільного відтворення, що визначає залежність від інтенсивності впливу організаційно-економічних факторів макро- і мікрорівня.

Адаптація підприємства торгівлі до системи дії організаційно-економічних факторів є індикатором сильних (слабких) сторін господарської механізму та можливостей швидкого (повільного) формування і використання конкурентних переваг.

При цьому, систему організаційно-економічних факторів формування конкурентної позиції торговельного підприємства у відповідності до функціональних можливостей та ринкових потреб, можна умовно розділити на два елементи: внутрішня група; зовнішня група.

До внутрішньої групи факторів включено запропоновані параметри оцінки окремих підсистем, а саме: кадрова; майнова; товарна; організаційна. Сукупність даних параметрів характеризує внутрішню ефективність формування і використання ресурсного потенціалу, рівень цін та якість ТНС, ефективність товарозабезпечення, раціональність асортиментної політики, культуру і умови обслуговування. Ступінь управління впливом даних факторів є високою та визначає завдання управління капіталом, забезпечення інвестиційної привабливості, формування і використання конкурентних переваг.

До зовнішньої групи включено організаційно-економічні фактори впливу, зокрема: стадію життєвого циклу підприємства; частку товарного ринку; інвестиційну привабливість; місце розташування; режим роботи; імідж підприємства; оформлення магазину. Як правило, оцінка та моделювання впливу зовнішньої групи факторів є ускладненими, що потребує врахування експертних порівнянь для узагальнення ступені впливу даних факторів на конкурентоспроможність торговельного підприємства. Зовнішня група факторів

відображена також показниками організаційної підсистеми забезпечення конкурентоспроможності.

Оцінювання системи забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства нами проводиться шляхом використання шкали диференціації оцінок від 0 до 10 (0 – не має значення; 10 - має найбільш важливе значення).

Методично складним завданням аналітичної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства через призму «систематизації організаційно-економічних факторів» є визначення вагових коефіцієнтів (рангів) запропонованих економічних показників.

З метою систематизації впливу факторів на розвиток конкурентного середовища та економічної діагностики конкурентного статусу окремих торговельних підприємств обрано аналітичний метод експертних оцінок, що побудований на використанні професійного досвіду, інтуїції і уяві спеціалістів.

Вибір спеціалістів-експертів має забезпечити об'єктивність та репрезентативність оцінки організаційних, економічних і соціальних аспектів конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Ступінь об'єктивності, на нашу думку, залежить від функціональних особливостей, професійно-кваліфікаційних характеристик експертів та їх участі у системі управління торговельним підприємством. Відповідно до даного критерію, в експертну групу включено працівників економічних служб торговельних підприємств, зокрема головного бухгалтера та економістів першої і другої категорії, працівників апарату управління, зокрема заступника голови споживчого товариства та директора приватного підприємства, працівників державних органів управління, зокрема заступника завідувача відділу захисту прав споживачів району дослідження, науковців, що досліджують організаційно-економічні аспекти торговельної діяльності.

Для систематизації та обробки оцінок спеціалістів–експертів з врахуванням функціональних особливостей об'єктів дослідження нами обрано метод Дельфі.

Анонімність, зворотній зв'язок та групування відповідей за методу Дельфі дозволяють ефективно сформувати репрезентативну експертну групу, організаційно підготувати і провести експертну оцінку, опрацювати матеріали опитувальних листів, зокрема з використанням комп'ютерної техніки і технологій.

Для узагальнення результатів експертного дослідження конкурентоспроможності торговельного підприємства необхідним є розрахунок ступеню погодженості оцінок експертів (табл. 2.3). Для цього нами використано коефіцієнт конкордації (W), що запропонований М. Кенделом і Б. Смітом з метою визначення впливу залучених до аналізу параметрів на розмір результативної експертної оцінки (формула (2.7)).

$$W = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}, \quad (2.7)$$

де d_j - квадрат відхилень суми рангів параметрів оцінки від їх середнього значення;

m - кількість експертів;

n - кількість параметрів оцінки;

$\sum_{i=1}^m T_i$ - гіпотетична сума рангів, встановлена експертами за умов узгодженості їхніх думок.

При цьому, гіпотетична сума рангів як проміжний розрахунок коефіцієнта конкордації визначається за формулою (2.8):

$$T_i = \sum_{e=1}^L (t_e^3 - t_e), \quad (2.8)$$

де L - кількість груп зв'язаних (однакових рангів);

t_e - кількість зв'язаних рангів в кожній групі.

Отримані значення коефіцієнта конкордації 0,604, свідчить про помірну

**Матриця оцінок експертів важливості організаційно-економічних факторів забезпечення
конкурентоспроможності торговельного підприємства**

Параметри *	Експерти															Сума суджень (S_j)	Відхилення суми рангів від середнього (d_j)	Квадрат відхи- лень суми (d_j^2)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
1	9	10	10	10	10	9	10	10	9	10	9	9	10	9	10	144	+18,4	338,56
2	10	9	9	10	8	10	10	8	10	8	10	8	9	10	9	138	+12,4	153,76
3	7	6	8	7	5	7	9	9	7	9	7	7	8	7	8	111	-14,6	213,16
4	8	8	10	9	8	9	10	10	7	9	9	8	10	9	9	133	+7,4	54,76
5	6	7	9	6	6	6	7	7	7	6	7	8	8	6	6	102	-23,6	556,96
Разом																628	-	1317,2
Середня значення суми рангів параметрів оцінки ($\overline{S_j}$)																125,6		
Гіпотетична сума рангів ($\sum_{i=1}^n T_i$)																49		
Коефіцієнт конкордації (W)																0,604		
Критерій X^2																36,3		
Критерій Пірсона (табличне значення) ($p = 0,99$)																13,28		

* а) внутрішня група: 1 – кадрова підсистема; 2 – товарна підсистема; 3 – майнова підсистема; 4 – організаційна підсистема; б) зовнішня група - 5

ступінь узгодженості думок спеціалістів-експертів та достатню достовірність отриманих результатів.

Для оцінки значимості коефіцієнта конкордації обов'язковим є розрахунок критерію X^2 (формула (2.9)) [58, с. 146-147].

$$X^2 = \frac{\sum_{j=1}^m d_j^2}{\frac{1}{12} m n (n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n T_i}, \quad (2.9)$$

Розрахувавши значення критерію X^2 та порівнявши його з табличним значенням Пірсона для $n - 1$ ступенів свободи, можна стверджувати з ймовірністю 99,0 % про погодженість думок експертів та статичну істотність коефіцієнта конкордації.

Отримавши результати суджень експертів та визначивши їх узгодженість щодо впливу організаційно-економічних факторів на формування конкурентоспроможності торговельного підприємства, нами проведено розрахунок відносної важливості параметрів оцінки.

Одним з методів визначення рангу параметрів оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства є розрахунок статистичного середнього та його нормалізація. Нормалізація проводиться шляхом діленням кожного результату статистичного середнього на його суму.

Результати отриманих значень розрахунку рангу систематизованих організаційно-економічних факторів впливу на конкурентоспроможність торговельного підприємства оформлено в табл. 2.4.

Найбільш важливими параметрами оцінки через призму системи факторів формування конкурентоспроможності торговельного підприємства є кадрова підсистема (0,229), товарна підсистема (0,220) та організаційна підсистема (0,212). Менш важливим фактором є майнова підсистема (0,177). Вплив зовнішніх факторів на формування конкурентоспроможності торговельного підприємства є відносно впливу інших підсистем найменш та характеризується параметром 0,162.

**Відносне значення організаційно-економічних факторів формування
конкурентоспроможності торговельного підприємства**

Показники	Параметри				
	1	2	3	4	5
Статистичне середнє ($\overline{x_n}$)	9,600	9,200	7,400	8,867	6,800
Сума статистичного середнього ($\overline{x_n}$)	41,867				
Ранг n -го фактора (R_n)	0,229	0,220	0,177	0,212	0,162
Сумарна оцінка (S_{Rn})	1,0				

Наступним етапом аналітичної оцінки є визначення множини власних рангів систематизованих організаційно-економічних факторів та формування матриці групових показників окремого параметра підсистеми забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства за визначений календарний період.

Відзначимо, що вихідними даними для отримання узгодженої думки експертів є показники та параметри інтегральної оцінки конкурентоспроможності окремих підсистем і торговельного підприємства в цілому 2022–2024 рр. (табл. 2.1).

Значення експертних суджень для розрахунку параметричної одиночної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних торговельних підприємств за кожним систематизованим параметром протягом аналітичного періоду розраховуються за формулою (2.10).

$$a_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{ij}}{m}; \quad (2.10)$$

де a_{ij} – значення одиничної оцінки j -го параметру i -го торговельного підприємства;

K_{ij} – значення одиничної оцінки m -им експертом j -го параметру i -го торговельного підприємства.

Відповідно до розрахованого рангу параметрів оцінки для кожного торговельного підприємства визначено сумарний параметричний показник конкурентоспроможності протягом аналітичного періоду (формула (2.11)).

$$C_i = \sum_{j=1}^n (a_{ij} R_j), \quad (2.11)$$

де C_i - сумарний параметричний показник оцінки конкурентоспроможності i -го торговельного підприємства;

R_j – ранг j -го параметра оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Коефіцієнт конкурентоспроможності торговельного підприємства розраховуємо шляхом нормалізації результатів сумарного параметричного показника.

Найбільшу сумарну оцінку за визначеними параметричними показниками приймемо за одиницю, що характеризуватиме позицію підприємства-лідера. Для інших підприємств розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності проводиться співвідношенням їх сумарного параметричного показника до максимального значення даного показника підприємства-лідера (формула (2.12)).

$$K_{KC_i}^A = \frac{C_i}{C_i^{\max}}; \quad (2.12)$$

де $K_{KC_i}^A$ - коефіцієнт конкурентоспроможності i -го торговельного підприємства;

$C_i^{\max}$ - максимальне значення сумарного параметричного показника оцінки конкурентоспроможності i -го торговельного підприємства.

Необхідно зазначити градаційні зміни коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства:

- якщо коефіцієнт конкурентоспроможності дорівнює 1,0 – це означає, що підприємство є лідером і володіє винятково сильним конкурентним статусом;
- проміжок 0,8 - 1,0, характеризує підприємство-претендента із сильною конкурентною позицією;
- проміжок 0,5 - 0,7, характеризує підприємство-послідовника із середньою конкурентною позицією;

- проміжок 0,0 - 0,4, характеризує підприємство-новачка із слабкою конкурентною позицією.

Заключним етапом аналітичної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства є побудова матриці експертних суджень про формування конкурентної позиції в ринковому середовищі (табл. 2.5).

Відзначимо, що розрахункове значення критерію χ^2 у всіх випадках порівняння переважає табличне значення Пірсона для $n-1$ ступенів свободи, з ймовірністю 99,0 % та підтверджує статичну достовірність коефіцієнта конкордації.

Варіаційність лідерських позиції торговельних підприємств протягом аналізованого періоду незначна (постійна присутність підприємств № 4 і № 5), що забезпечує достовірність та моделювання стратегічних розрахунків конкурентоспроможності.

Підприємства інших форм власності, зокрема системи споживчої кооперації (№ 1, № 2, № 3), значно погіршили власні позиції конкурентного статусу та перемістились із зони нападу і втрачених можливостей в зону аутсайдера.

Причиною сталої рейтингової позиції підприємства № 1 та присутністю в зоні аутсайдера є низькі значення групових параметричних показників відповідно до критеріїв їх високої ваги.

Важливим є графічне відображення рівня конкурентної боротьби результатів аналітичної оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств за допомогою багатокутника у формі розрахунку площі відповідної діаграми.

Якщо під рівними між собою кутами провести вісі з позначенням на кожній із них параметра оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства, то площу багатокутника конкурентоспроможності можна розрахувати за формулою (2.13):

$$S_i^K = \frac{1}{2} \sum_{j=1}^n P_{ij} P_{ij+1} \sin(R_j - 360^\circ), \quad (2.13)$$

де S_i^K - площа багатокутника конкурентоспроможності i -го торговельного підприємства;

P_{ij} - параметричний показник оцінки j -го параметру i -го торговельного підприємства;

**Матриця експертної оцінки за організаційно-економічних факторами
конкурентоспроможності досліджуваних торговельних підприємств протягом 2022–2024 рр.**

2022 р.																
		Підприємства							Ранг фактора (R _{ij})	Параметричний показник оцінки конкурентоспроможності (P _{ij})						
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Параметрична оцінка (a _{ij})	1	5,933	6,267	6,133	7,867	9,333	8,467	7,200	0,229	1,359	1,435	1,404	1,802	2,137	1,939	1,649
	2	8,133	9,267	8,800	7,533	5,400	5,933	6,133	0,220	1,789	2,039	1,936	1,657	1,188	1,305	1,349
	3	8,400	8,667	9,533	6,533	6,400	5,733	4,400	0,177	1,487	1,534	1,687	1,156	1,133	1,015	0,779
	4	5,333	6,667	6,467	8,733	9,267	7,400	7,400	0,212	1,131	1,413	1,371	1,851	1,965	1,569	1,569
	5	5,200	5,800	4,933	8,467	7,667	7,667	5,867	0,162	0,842	0,940	0,799	1,372	1,242	1,242	0,950
Сумарний параметричний показник оцінки конкурентоспроможності (C _{ij})									1,000	6,608	7,361	7,198	7,838	7,665	7,070	6,296
Коефіцієнт конкурентоспроможності (K ^A _{KCi})										0,843	0,939	0,918	1,000	0,978	0,902	0,803
Рейтинг										6	3	4	1	2	5	7
2023 р.																
		Підприємства							Ранг фактора (R _{ij})	Параметричний показник оцінки конкурентоспроможності (P _{ij})						
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Параметрична оцінка (a _{ij})	1	6,200	6,400	5,600	8,000	9,600	8,933	6,600	0,229	1,420	1,466	1,282	1,832	2,198	2,046	1,511
	2	6,067	7,133	7,133	9,533	4,733	8,333	6,533	0,220	1,335	1,569	1,569	2,097	1,041	1,833	1,437
	3	7,800	9,333	8,867	6,533	5,600	5,600	7,133	0,177	1,381	1,652	1,569	1,156	0,991	0,991	1,263
	4	5,933	5,600	5,733	7,933	9,600	9,333	7,200	0,212	1,258	1,187	1,215	1,682	2,035	1,979	1,526
	5	5,267	6,067	4,600	9,267	7,733	8,267	6,400	0,162	0,853	0,983	0,745	1,501	1,253	1,339	1,037
Сумарний параметричний показник оцінки конкурентоспроможності (C _{ij})									1,000	6,246	6,857	6,382	8,269	7,519	8,188	6,774
Коефіцієнт конкурентоспроможності (K ^A _{KCi})										0,755	0,829	0,772	1,000	0,909	0,990	0,819
Рейтинг										7	4	6	1	3	2	5
2024 р.																
		Підприємства							Ранг фактора (R _{ij})	Параметричний показник оцінки конкурентоспроможності (P _{ij})						
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Параметрична оцінка (a _{ij})	1	5,667	6,267	5,800	8,467	9,333	8,933	7,333	0,229	1,298	1,435	1,328	1,939	2,137	2,046	1,679
	2	5,400	6,400	6,267	9,400	8,933	8,333	5,667	0,220	1,188	1,408	1,379	2,068	1,965	1,833	1,247
	3	8,067	7,800	9,467	5,067	6,533	6,200	6,333	0,177	1,428	1,381	1,676	0,897	1,156	1,097	1,121
	4	5,067	5,600	5,467	7,867	8,867	9,400	7,667	0,212	1,074	1,187	1,159	1,668	1,880	1,993	1,625
	5	5,400	5,667	5,000	9,333	7,867	8,333	7,200	0,162	0,875	0,918	0,810	1,512	1,274	1,350	1,166
Сумарний параметричний показник оцінки конкурентоспроможності (C _{ij})									1,000	5,863	6,329	6,352	8,084	8,413	8,319	6,839
Коефіцієнт конкурентоспроможності (K ^A _{KCi})										0,697	0,752	0,755	0,961	1,000	0,989	0,813
Рейтинг										7	6	5	3	1	2	4

Отримані значення розрахунків коефіцієнта конкордації та критерію χ^2 свідчать про узгодженість думок експертів, їх не випадковість та тенденцію зростання достовірності отриманих результатів для торговельних досліджуваного конкурентного середовища.

Відповідно до методології оцінки, розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності за графічним способом проводиться аналогічно до аналітичного способу, водночас, показником розрахунку є площа багатокутника конкурентоспроможності торговельного підприємства (формула 2.14)

$$KC_{KC_i}^G = \frac{S_i^K}{S_{i \max}^K}; \quad (2.14)$$

де $KC_{KC_i}^G$ - коефіцієнт конкурентоспроможності i -го торговельного підприємства;

$S_{i \max}^K$ - максимальне значення площі багатокутника конкурентоспроможності i -го торговельного підприємства.

Розрахунок площі багатокутника конкурентоспроможності торговельного підприємства (табл. 2.6) в значній мірі спрощує сприйняття конкурентного поля та конкурентної позиції у ньому підприємств конкурентів.

Результати графічної та аналітичної оцінок конкурентоспроможності торговельного підприємства в значній мірі є ідентичними, що відображає достовірність отриманої оціночної інформації.

Разом з тим показники рейтингу конкурентоспроможності, що розраховані за допомогою експертного методу оцінки та запропонованого методичного підходу містять певні відмінності, оскільки:

- експертна оцінка як правило відображає маркетингову ситуацію в конкурентному полі без врахування особливостей ресурсного забезпечення торговельного підприємства, факторів організаційно-управлінського впливу;
- запропонований методичний підхід відображає систему показників та параметрів відповідно до дослідно-статистичного інформаційного забезпечення, достовірність та порівняльність якого в сучасних економічних умовах не є абсолютною.

конкурентоспроможності досліджуваних торговельних підприємств протягом 2022–2024 рр.

2022 р.																
		Параметричний показник оцінки конкурентоспроможності (P _{ij})							sin (R _j · 360 ⁰)	Площа багатокутника конкурентоспроможності, кв. од. (S _i ^k)						
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Параметрична оцінка (a _{ij})	1	1,359	1,435	1,404	1,802	2,137	1,939	1,649	0,991	4,215	5,178	4,997	5,667	5,367	4,769	3,557
	2	1,789	2,039	1,936	1,657	1,188	1,305	1,349	0,982							
	3	1,487	1,534	1,687	1,156	1,133	1,015	0,779	0,897							
	4	1,131	1,413	1,371	1,851	1,965	1,569	1,569	0,972							
	5	0,842	0,940	0,799	1,372	1,242	1,242	0,950	0,851							
Коефіцієнт конкурентоспроможності (K ^G _{KCi})										0,728	0,914	0,882	1,000	0,947	0,842	0,628
Рейтинг										6	3	4	1	2	5	7
2023 р.																
		Параметричний показник оцінки конкурентоспроможності (P _{ij})							sin (R _j · 360 ⁰)	Площа багатокутника конкурентоспроможності, кв. од. (S _i ^k)						
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Параметрична оцінка (a _{ij})	1	1,420	1,466	1,282	1,832	2,198	2,046	1,511	0,991	3,691	4,474	3,907	6,363	4,956	6,084	4,267
	2	1,335	1,569	1,569	2,097	1,041	1,833	1,437	0,982							
	3	1,381	1,652	1,569	1,156	0,991	0,991	1,263	0,897							
	4	1,258	1,187	1,215	1,682	2,035	1,979	1,526	0,972							
	5	0,853	0,983	0,745	1,501	1,253	1,339	1,037	0,851							
Коефіцієнт конкурентоспроможності (K ^G _{KCi})										0,580	0,703	0,614	1,000	0,779	0,956	0,671
Рейтинг										7	4	6	1	3	2	5
2024 р.																
		Параметричний показник оцінки конкурентоспроможності (P _{ij})							sin (R _j · 360 ⁰)	Площа багатокутника конкурентоспроможності, кв. од. (S _i ^k)						
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
рична оцінка	1	1,298	1,435	1,328	1,939	2,137	2,046	1,679	0,991	3,225	3,782	3,827	6,042	6,493	6,309	4,294
	2	1,188	1,408	1,379	2,068	1,965	1,833	1,247	0,982							
	3	1,428	1,381	1,676	0,897	1,156	1,097	1,121	0,897							

	4	1,074	1,187	1,159	1,668	1,880	1,993	1,625	0,972							
	5	0,875	0,918	0,810	1,512	1,274	1,350	1,166	0,851							
Коефіцієнт конкурентоспроможності ($K_{\text{КСі}}^G$)										0,497	0,582	0,589	0,931	1,000	0,972	0,661
Рейтинг										7	6	5	3	1	2	4

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Економічне забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Система рішень економічного забезпечення конкурентоспроможності є відображенням засобів управління капіталом, ефективного використання ресурсного потенціалу, розрахунків конкурентної стратегії та бізнес-планування окремих показників господарсько-фінансової діяльності торговельного підприємства.

Розвиток конкурентного середовища доцільно розглядати в розрізі етапів його відтворення, що носить інтенсивний чи екстенсивний характер. Зокрема, екстенсивний шлях конкуренції є відображенням процесу зростання числа суб'єктів конкуренції та зменшення цільового сегмента ринку як об'єкта конкуренції. Інтенсивний шлях конкуренції передбачає ефективне використання конкурентних переваг та відповідне зростання цільового сегмента ринку.

Доцільно розглядати взаємозв'язок забезпечення конкурентоспроможності і окремих фаз відтворення ресурсного потенціалу. Механізм економічного забезпечення конкурентоспроможності розглянемо на прикладі відтворення трудового потенціалу та кадрового забезпечення конкуренції, деталізованих в розрізі: кількісної, якісної та фінансової оцінки трудового потенціалу; об'єднання в механізм окремих фаз відтворення трудового потенціалу; визначення ресурсів фінансування окремих фаз відтворення (рис. 3.1).

Процес відтворення трудового потенціалу та кадрового забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства доцільно поділити на окремі етапи (фази) та визначити фінансове забезпечення окремих фаз, в тому числі:

- фаза формування, що відображається природним відтворенням, тобто народженням людей та досягненням ними працездатного віку, отриманням необхідних професійно-кваліфікаційних характеристик.

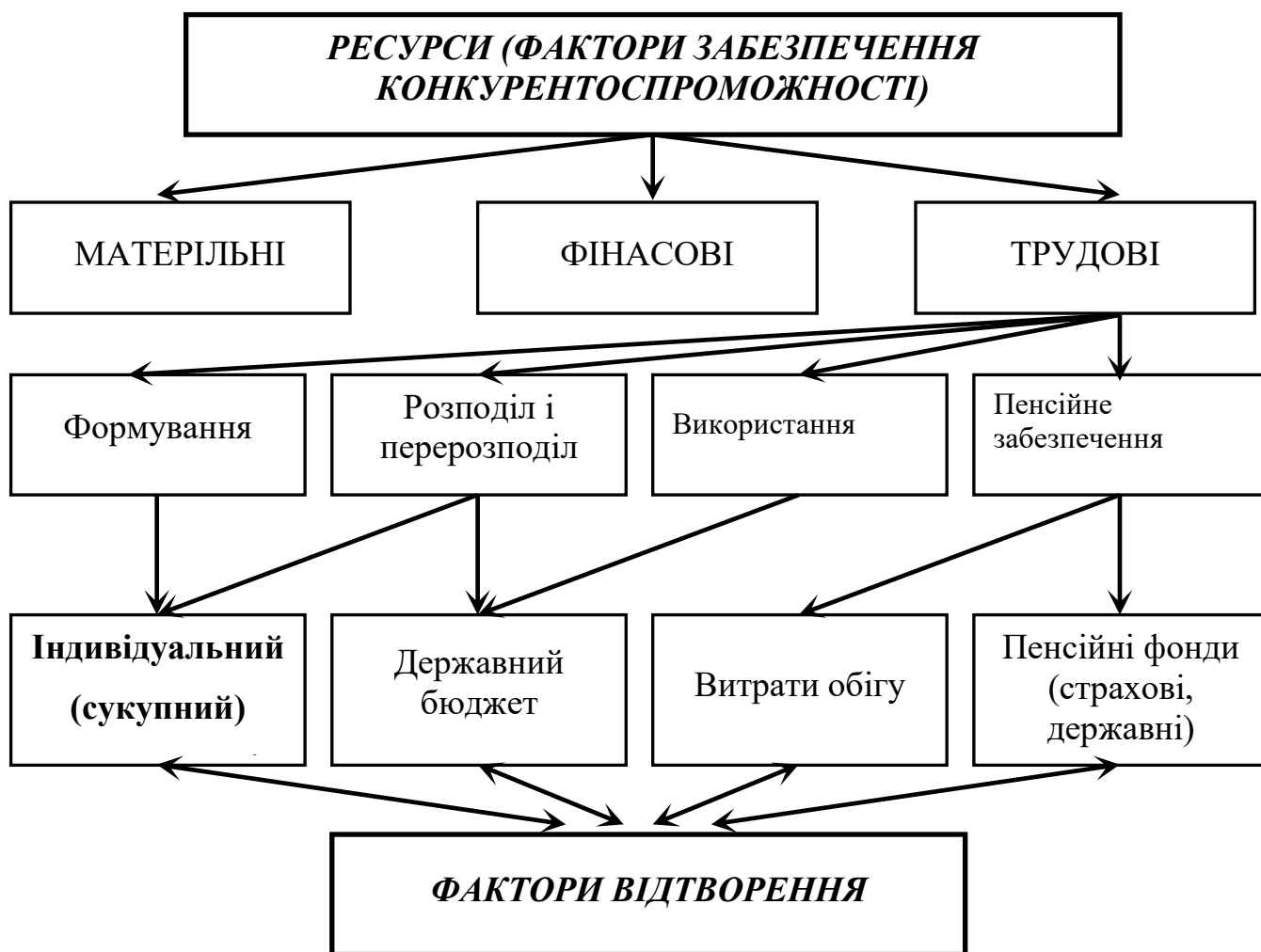


Рис. 3.1. Фактори відтворення трудового потенціалу в системі економічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Очевидно, фінансування даної фази передбачає використання сукупного доходу сім'ї, сформованого за рахунок її працездатних членів та ресурсів державного та місцевих бюджетів, зокрема в частині цільових допомог, компенсаційних пільг, витрат державного фінансування освіти всіх рівнів. Участь підприємства у фінансуванні даної фази є опосередкованою шляхом оподаткування та відповідного формування ресурсів державного і місцевого бюджетів;

- фаза розподілу та перерозподілу, що передбачає перерозподіл робочої сили відповідно до територіального, галузевого, професійно-кваліфікаційного співвідношення попиту і пропозиції на трудові ресурси. Ефективність даної фази залежить від кон'юнктури ринку праці та системи його регулювання. Оскільки, державне управління ринку праці, зокрема пасивна його частина, передбачає державне фінансування,

доцільно говорити про роль держави в регулюванні перерозподілу робочої сили. Конкурентоспроможність торговельного підприємства в значній мірі залежить від кількісного та якісного формування персоналу підприємства, що визначається фінансовими можливостями формування фонду оплати праці, достатнього для переважання середньої заробітної плати в даному підприємстві порівняно з підприємствами конкурентами. Важливою є участь підприємства у фінансуванні професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, частка якої в умовах зменшення витрат державного бюджету на освіту зростає;

- фаза використання, що полягає у використанні економічно активного населення з метою виконання суспільно корисних функцій та відповідному відшкодуванні роботодавцями трудових витрат робітника. Конкурентоспроможність трудових ресурсів торговельного підприємства на даній фазі визначається забезпеченням умов високопродуктивної праці та використанням даної конкурентної переваги з метою зростання об'ємних показників господарської діяльності. Параметрами конкурентоспроможності трудових ресурсів в процесі їх використання виступають фондоозброєність, рівень механізації праці, технологічний та інноваційний розвиток підприємства

З практичних аспектів фінансування відтворення трудового потенціалу як фактору забезпечення конкурентоспроможності важливо визначити структуру фінансових витрат в розрізі фаз життєвого циклу, враховуючи тривалість кожного з них, співвідношення прожиткового мінімуму, середню заробітну плату різних категорій та груп населення. Відповідно до даного завдання орієнтована структура витрат на відтворення трудового потенціалу в розрізі окремих фаз є наступною: фаза формувань – 22,0 %; фаза розподілу і перерозподілу – 8,0 %; фаза використання – 55,0 %; фаза пенсійного забезпечення – 15,0 %.

Однією з характеристик ефективності відтворення трудового потенціалу, що в значній мірі визначає економічне забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств є співвідношення темпів росту індексу споживчих цін з темпами росту доходів населення. Означене співвідношення є зростаючим в динаміці, що є характеристикою зменшення реальної заробітної плати, індексу рівня життя та

соціально-економічного захисту населення. Взаємозалежними є проблеми впливу негативних тенденцій купівельної спроможності споживачів на розвиток галузей, функціонування яких скеровано на забезпечення товарами народного споживання та послугами. Очевидним є фактор тіньового відтворення трудового потенціалу, що відображає використання не трудових доходів для формування матеріального відтворювального фактору. Важливим є використання ресурсів переважання ввозу готівкових грошей над їх вивозом в системі внутрішньорегіональних товарних ринків. Означені фактори обґрунтовують динамічне переважанням обсягу реалізації товарів та послуг над обсягом фіксованих грошових доходів, зміну структури витрат у зв'язку з ростом індексу споживчих цін.

Водночас, тенденції переважання купівельної спроможності (попит) над обсягом товарообігу (пропозиція) створюють умови для розвитку нецінової конкуренції та зменшенням якості товарних послуг.

Виникає проблема ефективного управління процесом відтворення трудових ресурсів в розрізі окремих фаз та циклів з метою використання конкурентних переваг, що пов'язані з максимізацією продуктивності та мінімізацією рівня витрат на оплату праці.

Система управління кадровим забезпеченням є елементом конкурентної стратегії підприємства, цілі та завдання якої залежать від життєвого циклу економічної структури. Зокрема, розвиток корпоративних торговельних систем передбачає ріст об'єму господарської діяльності, розширення зони обслуговування, зокрема, для системи споживчої кооперації збільшення чисельності обслуговуваного населення. Означений стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає збільшення трудового потенціалу корпоративної системи екстенсивним (ріст середньооблікової чисельності працівників) чи інтенсивним (ріст продуктивності праці) шляхом.

Відтворення матеріальних ресурсів торговельного підприємства передбачає зростання конкурентоспроможності в результаті удосконалення технологічної структури основних засобів, зокрема зростання їх активної частини, переважання темпів зростання товарообігу над темпами зростання вартості основних засобів, результатом якого є формування конкурентної переваги фондоддачі. Очевидно, зростання товарообороту

формує іншу важливу конкурентну перевагу – зменшення рівня умовно постійних витрат, що пов'язані з формуванням і утриманням матеріально-технічної бази торговельного підприємства. Відповідно, зменшення витратомісткості процесу товарного обігу дозволяє використовувати методи цінової конкуренції шляхом мінімізації роздрібною ціни, зростання товарооборотності, обсягу товарообороту і рентабельності господарсько-фінансової діяльності. Доцільно розглядати процес зростання товарообороту під впливом матеріально-технічних факторів як шлях інтенсивного відтворення матеріальних ресурсів у результаті капіталізації прибутку від торговельної діяльності.

Однією з конкурентних переваг матеріальних ресурсів є відносно низький вплив на реальну вартість матеріально-технічної бази інфляційних процесів та інших зовнішньоекономічних факторів. Оскільки, залишкова вартість основних засобів, як правило є меншою реальною, доцільно виділити тіньову конкурентну перевагу матеріальних активів торговельного підприємства.

Важливим фактором економічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства є переважання інвестиційної привабливості матеріально-технічної бази в торгівлі порівняно з іншими сферами та галузями господарювання, зокрема матеріального виробництва. Водночас, вартість інвестиційних проектів торгівлі зростає у зв'язку з потребою розміщення торговельних підприємств в місцях концентрації споживачів, де витрати на купівлю чи оренду землі динамічно переважають інші структурні елементи капітальних витрат.

Відтворення фінансових ресурсів доцільно розглядати як процес нагромадження оборотних коштів, основна частка яких у торговельному підприємстві є засобом формування товарних запасів. Відповідно, ефективність управління товарними запасами є відображенням відтворення фінансових ресурсів, конкурентними перевагами якого визначено швидкість товарної реалізації, тривалість одного обороту, мінімальність витрат товаропостачання, ритмічність надходження товарів, рівень товарних запасів на одиницю товарообігу, збалансованість показників плану товарообігу та плану формування товарних запасів. Важливою конкурентною перевагою, що забезпечує соціальну ефективність торговельної діяльності, є відповідність об'єму та структури

товарних запасів до вимог споживчого попиту, зокрема визначених нормативними обмеженнями споживчого кошика. Управління товарними запасами та визначення їх оптимального рівня є засобом мінімізації витрат товаропостачання, зменшення потреби в оборотних коштах, ефективного відтворення фінансових ресурсів та умовою економічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності забезпечує виконання цільової стратегії самоокупності та самофінансування, що методично відображаються розрахунками безбитковості та рентабельності торговельної діяльності. Ресурсне забезпечення є ефективним джерелом потенціалу конкурентоспроможності в умовах адекватності методів управління та функціональності цільової стратегії підприємства. Водночас, методологія регулюючих заходів є відображенням цільової стратегії отримання бізнес-результату та вимагає адекватних до розвитку виробничих сил і виробничих відносин методів розрахунку (зокрема, бізнес-планування та індикативного планування).

Посилення рівня конкуренції на ринку змушують керівництво підприємств приділяти значну увагу плануванню та прогнозуванню власних господарсько-фінансових показників з врахуванням тенденцій розвитку конкурентного середовища та функціональних особливостей конкуренції в торгівлі. Розвиток ринкової інфраструктури та умов господарювання визначає потребу удосконалення методологічних підходів та інформаційного забезпечення планування діяльності торговельного підприємства.

В умовах ринкових економічних систем застосовується практика складання та ведення бізнесу на відповідно до положень і системи показників бізнес-планування. Важливим є забезпечення системного підходу та комплексності планування, оскільки в сучасних умовах відсутні методики взаємозв'язку окремих планових показників, що відображають конкурентну стратегію торговельного підприємства. Відповідно, впровадження та удосконалення практики бізнес-планування на рівні торговельних підприємств розкриває для суб'єктів конкуренції можливості щодо залучення інвестицій та ефективного використання окремих елементів ресурсного потенціалу, відображає та забезпечує стратегічний результат господарсько-фінансової діяльності.

В умовах конкурентного середовища бізнес-планування доцільно розглядати як економічну категорію, що об'єднує функцію економічних служб (планування) та

функціональний результат (максимізація прибутку), що отриманий внаслідок ефективного використання конкурентних переваг, зокрема отриманих в результаті ефективного формування і використання ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

На наш погляд, важливим є можливість поєднання в ході бізнес-планування параметрів конкурентних переваг і обсягів господарської діяльності підприємства, зокрема товарообігу.

Промодельюємо методику планування обсягів господарської діяльності торговельного підприємства в умовах ефективного використання конкурентних переваг на основі інформаційної бази підприємства системи Укоопспілки. Водночас, на нашу думку, застосування даної методики можливе як при бізнес-плануванні господарсько-фінансової діяльності торговельного підприємства, що створюється в конкурентному середовищі, так і може бути ефективною при розробці бізнес-плану розвитку підприємства, яке вже функціонує на ринку та розробляє конкурентну стратегію. Методика бізнес-планування відповідає основним принципам планових розрахунків, зокрема забезпечує системність і комплексність планування, може бути використана в економічній роботі торговельних підприємств різних форм власності та сприятиме економічному забезпеченню конкурентоспроможності, прогнозованості виконання конкурентної стратегії.

Метою розрахунку є визначення основних критичних меж обсягів товарообігу, що відображають ефективність використання конкурентних переваг ресурсного потенціалу торговельного підприємства (точки ліквідації, беззбитковості, мінімальної рентабельності та ресурсозабезпеченого прибутку).

Точці мінімальної рентабельності відповідає значення товарообігу, при якому підприємство відшкодовує витрати та забезпечує рентабельність господарської діяльності, що досягнута в середньому торговельними підприємствами конкурентного середовища. Очевидно, з метою виконання конкурентної стратегії дане значення товарообігу є мінімально допустимим плановим показником, достатнім для функціонування в конкурентному середовищі.

В точці ресурсозабезпеченого прибутку підприємство максимально використовує конкурентні переваги ресурсного потенціалу, забезпечує інтенсивне відтворення економічних ресурсів шляхом ефективного використання та капіталізації

фінансового результату.

Визначення обсягу товарообігу в точці ресурсозабезпеченого прибутку передбачає таку послідовність економічних дій:

- розрахунок основних показників ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів торговельного підприємства та побудову відповідної динамічної моделі (табл. 3.1);

- розрахунок показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємствами конкурентами (для порівняння обрано середні показники торгівлі в Україні);

- порівняння результатів ефективності використання ресурсів в розрізі об'єктів конкуренції та визначення максимального значення показника як критерію конкурентоспроможного використання ресурсного потенціалу;

- розрахунок значення товарообігу в умовах ефективного використання окремих видів ресурсів та вибір мінімального з них, виконання якого є ресурсозабезпеченим в повному обсязі;

- обґрунтування заходів зростання ефективності використання ресурсного потенціалу та економічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Розраховані максимальні значення ефективності використання ресурсів (фондовіддача – 1,19, виробіток на 1 середньооблікового працівника 33,4 тис. грн., коефіцієнт оборотності коштів – 27,1) є основою для розрахунку конкурентоспроможного обсягу товарообігу з врахуванням наявного ресурсного потенціалу. Зокрема, шляхом добутку для об'єкта конкуренції вартості основних засобів на оптимальну фондовіддачу, чисельності працівників прилавку на оптимальний виробіток на 1 середньооблікового працівника, оборотних коштів на оптимальний коефіцієнт оборотності розраховано конкурентоспроможні значення товарообігу та резерв його зростання в умовах зростання конкурентоспроможності. Нами пропонується в якості оптимального вибирати найменший з розрахованих показників товарообігу, виконання якого є забезпеченим економічними ресурсами та створює резерв оптимізації їх структури.

Ефективність використання ресурсного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Показники	Значення для об'єкту конкурентного середовища			Значення для торгівлі	Значення для торгівлі в Україні
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р.	2024р.
I. Основні засоби					
Фондовіддача	0,36	0,44	0,63	0,95	1,19
Фондомісткість	2,78	2,27	1,59	1,05	0,84
Фондоозброєність, тис. грн. / чол.	48,1	48,5	47,3	21,5	28,05
Фондорентабельність, %	0,4	0,38	0,25	1,01	1,3
Інтегральний показник	0,38	0,41	0,40	0,97	1,24
Товарооборот на 1 м ² торгової площі, тис. грн.	0,57	0,87	1,32	1,58	8,48
Товарооборот на 1 м ² торгової площі продтоварів, тис. грн.	0,71	0,74	1,24	1,61	6,15
Товарооборот на 1 м ² торгової площі непродтоварів, тис. грн.	0,38	2,31	2,31	1,41	12,08
II. Трудові ресурси					
Виробіток на одного працюючого, тис. грн.	17,3	21,1	29,9	20,4	33,4
Витрати на оплату праці одного працюючого, грн.	1942,3	2472,6	3013,9	4055,8	6717,1
Рівень витрат на оплату праці, %	11,2	11,7	10,1	19,8	20,1
Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн.	161	206	251	337,9	560
Торгова площа, яка припадає на 1-го працівника	30,5	24,3	22,7	12,9	3,94
III. Оборотні кошти					
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5,6	5,9	7,6	13,2	27,1
Термін одного обороту оборотних коштів, дн.	64,3	61,0	47,4	27,3	13,3
Рентабельність товарообороту, %	1,1	0,9	0,4	1,1	1,15
Рентабельність оборотних коштів, %	6,3	5,2	3,0	14,1	31,1
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,03	1,1	0,71	0,51	0,97

3.2. Прогнозування стану конкурентоспроможності торговельного підприємства

Система забезпечення конкурентоспроможності передбачає визначення підсистем її забезпечення, обґрунтування заходів та цільових функцій зростання конкурентної позиції, прогнозування тактики і стратегії конкурентної поведінки торговельного підприємства в умовах динамічного впливу ринкового конкурентного середовища.

Для прогнозування показників конкурентоспроможності торговельного підприємства нами розглянута методика, відповідно до якої побудована багатофакторна динамічна модель (рис. Ж 1).

Постановка стратегічних цілей підприємства обґрунтовує відповідність стратегії розвитку конкурентоспроможності та торговельної діяльності, ступінь її забезпечення в стратегічному періоді з врахуванням конкурентного стану і розвитку конкурентного поля, впливу ринкової кон'юнктури на динамічні процеси конкуренції.

Стратегічні цілі взаємозалежні з місією торговельної діяльності, зокрема соціально-економічного захисту споживачів, ресурсного відтворення потенціалу формування цільових фінансових результатів.

Метою побудови динамічної моделі прогнозу конкурентоспроможності торговельного підприємства є визначення стратегічних цілей, відповідних їм параметрів, організаційно-економічних заходів їх досягнення.

Показниками оцінки конкурентоспроможності є характеристики підсистем її забезпечення відповідно до ступені впливу на інтегрований рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Формування інформаційної бази прогнозу нами проведено за допомогою внутрішніх (показники фінансового та управлінського обліку, нормативно-довідникові показники, інформація бухгалтерської та статистичної звітності) та зовнішніх (показники загальноекономічного розвитку країни, кон'юнктури ринку, фінансово-економічні результати конкурентів) інформаційних джерел.

Запропоновану методику прогнозової оцінки конкурентоспроможності підприємства торгівлі промодельовано з використанням інформаційної бази про господарсько-фінансову діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю “Рубіж Продукт” за 2022–2024 рр.

Офіційно сформульованою місією ТОВ “Рубіж Продукт” є задоволення потреб споживачів, підприємств та організацій у забезпеченні товарами широкого асортименту. Однією із основних стратегічних цілей ТОВ “Рубіж Продукт” є зростання конкурентної позиції в середовищі ведення бізнесу з одночасним дотримання основних засад та принципів кооперативної діяльності.

Враховуючи особливості торговельної діяльності, ступінь невизначеності впливу окремих чинників, економетрична модель конкурентоспроможності є достовірною для середньотермінового періоду (1–3 роки) та з допустимою прогнозовою похибкою для стратегічного періоду (3–10 років).

Інструментом прогнозуванням обрано економіко-математична модель регресійного аналізу з метою подальшого імітування ринкових ситуацій в межах альтернативних сценаріїв розвитку конкурентного середовища.

Використовуючи досвід апробації реальності економіко-математичних моделей та ступінь їх достовірності обрано лінійну функцію обґрунтування взаємозв’язків результативних і факторних параметрів.

Розрахунок коефіцієнтів множинної регресійної моделі передбачає побудову залежності рівня конкурентоспроможності від систематизованих факторів впливу (ресурсно-економічне забезпечення конкурентного стану торговельного підприємства).

Для побудови економетричної моделі оцінки прогнозних значень конкурентоспроможності торговельного підприємства:

- використано статистичну інформацію за 2022–2024 рр. у розрізі окремих кварталів шляхом формування відповідного хронологічного ряду чисел (табл. 3.2);
- проведено розрахунки системи лінійних рівнянь та сформовано економетричну модель конкурентоспроможності (формула (3.11)).

Матриця побудови багатфакторної економетричної моделі конкурентоспроможності

ТОВ “Рубіж Продукт” за 2022–2024 рр.

Квартали 2022 - 2024 рр.	y	x_1	x_2	x_3	x_4	x_1^2	x_2^2	x_3^2	x_4^2	$y \cdot x_1$	$y \cdot x_2$	$y \cdot x_3$	$y \cdot x_4$	$y_{теор.}$	$(y - y_{теор.})^2$	$(y - y_{сеп.})^2$	$\frac{y - y_{теор.}}{y}$
1	0,853	0,405	0,400	0,315	0,509	0,164	0,160	0,099	0,259	0,345	0,341	0,269	0,434	0,8528	0,00000005	0,005878	0,00027
2	0,862	0,391	0,415	0,288	0,593	0,153	0,172	0,083	0,352	0,337	0,358	0,248	0,511	0,8732	0,00012577	0,007339	0,01071
3	0,856	0,465	0,378	0,362	0,618	0,216	0,143	0,131	0,382	0,398	0,324	0,310	0,529	0,8267	0,00085921	0,006347	0,00377
4	0,840	0,508	0,384	0,270	0,611	0,258	0,147	0,073	0,373	0,427	0,323	0,227	0,513	0,8336	0,00004072	0,004053	-0,01520
5	0,781	0,521	0,491	0,407	0,615	0,271	0,241	0,166	0,378	0,407	0,383	0,318	0,480	0,7695	0,00013142	0,000022	-0,09189
6	0,760	0,506	0,502	0,458	0,581	0,256	0,252	0,210	0,338	0,385	0,382	0,348	0,442	0,7556	0,00001956	0,000267	-0,12207
7	0,763	0,503	0,414	0,439	0,631	0,253	0,171	0,193	0,398	0,384	0,316	0,335	0,481	0,7821	0,00036437	0,000178	-0,11765
8	0,771	0,520	0,407	0,381	0,627	0,270	0,166	0,145	0,393	0,401	0,314	0,294	0,483	0,7927	0,00047288	0,000028	-0,10606
9	0,694	0,587	0,492	0,480	0,500	0,345	0,242	0,230	0,250	0,407	0,341	0,333	0,347	0,7064	0,00015376	0,006779	-0,22877
10	0,708	0,570	0,499	0,523	0,529	0,325	0,249	0,274	0,280	0,404	0,353	0,370	0,375	0,7028	0,00002699	0,004669	-0,20448
11	0,716	0,529	0,470	0,565	0,591	0,280	0,221	0,319	0,349	0,379	0,337	0,405	0,423	0,7194	0,00001154	0,003640	-0,19102
12	0,712	0,575	0,465	0,549	0,557	0,331	0,216	0,301	0,310	0,409	0,331	0,391	0,397	0,7012	0,00011750	0,004139	-0,19771
Разом	9,316	6,08	5,317	5,037	6,962	3,122	2,381	2,224	4,062	4,683	4,102	3,847	5,416	9,316	0,00232378	0,04333867	0,90846

$$y = 1,1408 - 0,4437x_1 - 0,1633x_2 - 0,3011x_3 + 0,1018x_4 \quad (3.11)$$

Коефіцієнт регресії b_1 дорівнює -0,4437, та показує, що при збільшення значення x_1 (кадрової підсистеми) на одну одиницю і деякому фіксованому (середньому) значенні x_2 (товарна підсистема), x_3 (майнова підсистема), x_4 (організаційна підсистема) очікується зменшення середнього значення y (індексу конкурентоспроможності) на значення відповідного регресійного параметру.

Аналогічна економічна інтерпретація інших параметрів рівняння множинного регресії. При цьому, коефіцієнт регресії b_0 економічного змісту не має (в нашому випадку він дорівнює 1,1408).

Провівши розрахунки квадрату сукупного коефіцієнту кореляції, отримано результат - множинний коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,9464$).

Отже, зміна середнього значення індексу конкурентоспроможності на 94,64 % залежить від зміни параметрів рівняння множинної регресії та на 5,36 % - від інших факторів, які не врахованих в цій моделі.

Для розрахунку тісноти кореляційного зв'язку між індексом конкурентоспроможності торговельного підприємства та параметрами рівняння множинної регресії в сукупності визначено множинний коефіцієнт кореляції.

Множинний коефіцієнт кореляції дорівнює 0,9728, що вказує на досить високий кореляційний зв'язок між функцією моделі конкурентоспроможності та параметрами її оцінки в сукупності. При цьому, оцінку щільності кореляційного зв'язку при стохастичній залежності визначено за допомогою таблиці Чеддока.

З метою обґрунтування тісноти лінійної залежності та для перевірки наявності (відсутності) мультиколінарності між залежною і пояснювальними змінними розраховуємо парні коефіцієнти кореляції та систематизуємо їх (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Парні коефіцієнти кореляції множинної регресійної моделі конкурентоспроможності торгівлі ТОВ “Рубіж Продукт”

	y	x_1	x_2	x_3	x_4
y	1				
x_1	-0,89	1			
x_2	-0,78	0,62	1		
x_3	-0,92	0,75	0,74	1	
x_4	0,34	-0,19	-0,42	-0,27	1

Розрахунки підтверджують попередні висновки про взаємозв'язок залежної та пояснювальних змінних та відсутність мультиколінарних зв'язків (коефіцієнти парної кореляції між факторами менше 0,8 за абсолютною величиною).

Незалежно від вибору методу прогнозування, форми зв'язку регресійних факторів отриману модель необхідно оцінити на адекватність і надійність та встановити відповідність розрахункової моделі фактичним значенням аналітичного періоду. З цією метою розраховано критерій Фішера, критерій Стюдента, коефіцієнт еластичності, стандартизований коефіцієнт регресії.

Значущість рівняння множинної регресії оцінено за допомогою F -критерію Фішера шляхом порівняння розрахункового значення ($F_{розр}$) та табличного значення ($F_{табл}$). При рівні значущості $\alpha = 0,01$ та ступені свободи, що дорівнює 7, фактична величина критерію Фішера склала 30,89. При цьому, з таблиці критичних значень F -розподілу Фішера (при ймовірності $p = 0,99$), $F_{табл}$ дорівнює 7,85.

Таким чином, $F_{розр} > F_{табл}$ (при ймовірності $p = 0,99$), що відображає адекватність математичної моделі та емпіричної інформації.

Значущість окремих коефіцієнтів кореляції економетричної моделі перевірено за допомогою t -критерію Стюдента шляхом покрокового підключення факторів у множинну регресійну модель конкурентоспроможності торговельного підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Побудова економетричної моделі конкурентоспроможності торгівлі
ТОВ “Рубіж Продукт” на основі покрокової регресії**

Крок	Рівняння зв'язку	R^2
x_1	$1,2352 - 0,9056x_1$	0,7850
x_2	$1,3321 - 0,66788x_1 - 0,49055x_2$	0,8698
x_3	$1,2167 - 0,4349x_1 - 0,2112x_2 - 0,3010x_3$	0,9418
x_4	$1,1408 - 0,4437x_1 - 0,1633x_2 - 0,3011x_3 + 0,1018x_4$	0,9464

З додатковим введенням нової пояснювальної змінної коефіцієнт детермінації збільшується, що свідчить про підтвердження гіпотези про функціональну залежність рівня конкурентоспроможності від систематизованих параметричних показників підсистем її забезпечення.

Співвідношення розрахункового коефіцієнта регресії та стандартного значення похибки порівняно із табличними значеннями точкового розподілу Стюдента (при ймовірності $p = 0,99$) (табл. (3.5).

Таблиця 3.5

**Значення t -критерію Стюдента множинних коефіцієнтів кореляції
(при ймовірності $p = 0,99$)**

Змінна	x_1	x_2	x_3	x_4
t -фактичне	6,04	7,75	9,59	11,12
t -табличне	3,17	3,25	3,36	3,50

Порівнявши розраховані значення t -критерію Стюдента із його табличними значенням (при рівні значущості $\alpha = 0,01$), доходимо висновку, що коефіцієнти характеристики тісноти зв'язку залежної і пояснювальних змінних в економетричній моделі конкурентоспроможності є достовірними.

Для характеристики відносної зміни функції множинної регресії за рахунок регресійних значень моделі використано частковий коефіцієнт еластичності (границя відношення у відсотках однієї ознаки при зміні на один відсоток іншої).

З метою визначення співвідношень та порівняльної оцінки впливу параметрів моделі конкурентоспроможності на результативну змінну, подано їх у стандартизованому вигляді.

Узагальнені результати розрахунків показників надійності моделі конкурентоспроможності підприємства торгівлі характеризуються коефіцієнтом еластичності та стандартизованим коефіцієнтом регресії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники надійності моделі конкурентоспроможності досліджуваного підприємства торгівлі

Змінна	x_1	x_2	x_3	x_4
Коефіцієнт еластичності	1,326	0,488	0,900	0,304
Стандартизований коефіцієнт регресії	-0,517	-0,254	-0,250	-0,114

Відповідно до значення коефіцієнта еластичності підтверджено попередні висновки про формування конкурентоспроможності підприємства торгівлі в першу

чергу за рахунок людського капіталу (індекс конкурентоспроможності зростає на 1,326 % при зміні параметра кадрової підсистеми на 1,0 %).

Відповідно до стандартизованого коефіцієнта регресії, зменшення середнього значення індексу конкурентоспроможності на 1,0 % відбувається за рахунок зниження параметрів: кадрової підсистеми на 0,517 %, товарної підсистеми на 0,254 %, майнової підсистеми на 0,250 %, організаційної підсистеми на 0,114 %.

Для побудови довірчого інтервалу параметрів множинної моделі конкурентоспроможності підприємства торгівлі необхідно врахувати стандартні значення їх похибок, випадкову величину розподілу Стюдента (формула (3.12)):

$$b_i = b_i^* \pm t(p, n - m - 1) S_{b_i}, \quad (3.12)$$

де b_i – довірчий інтервал i -го коефіцієнту множинної регресії;

b_i^* – теоретичний i -ий коефіцієнт множинної регресії;

t – критичне значення t -критерію при $n - m$ ступенях свободи і ймовірності p ;

n – кількість спостережень;

m – кількість змінних у множинній регресії;

S_{b_i} – середньоквадратичне відхилення i -го коефіцієнту множинної регресії.

Інтервальні статистичні оцінки параметрів теоретичної множинної регресії можна вважати, як їх прогнознi значення, розраховані з певним рівнем значущості ($0,7268 < b_0 < 1,5549$; $-0,9264 < b_1 < 0,0390$; $-0,8077 < b_2 < 0,4821$; $-0,6448 < b_3 < 0,0426$; $-0,3599 < b_4 < 0,5635$).

Якщо дисперсія залишків змінюватиметься для кожного або групи спостережень, необхідним є тестування економічної інформації щодо наявності гетероскедастичності (порушується друга умова Гауса-Маркова).

Ознаки гетероскедастичності регресійної моделі обумовлюють значення регресії незміщеними, обґрунтованими, але, водночас, неефективними. Дисперсія залишків внаслідок значного розмежування власних значень зростатиме, що призводить до збільшення дисперсії оцінок параметрів моделі та їх стандартних

похибок.

Враховуючи кількість спостережень, для перевірки наявності гетероскедастичності використано тест Гольдфельда-Кванда, де дисперсія залишків зростає пропорційно до квадрата одного з параметрів моделі.

Виконавши кроки параметричного тесту Гольдфельда-Кванда, обчислено критерій F^* , який у разі виконання гіпотези про гомоскедастичність відповідатиме F -розподілу для ступенів розподілу $(n - c - 2m) / 2$ і рівнем значущості $\alpha = 0,01$. При цьому, необхідно відкинути c спостереження, які містяться всередині векторів вихідних даних.

Значення F^* -критерію (0,7630) менше $F_{табл}$ (при рівні значущості $\alpha = 0,01$), що свідчить про відсутність гетероскедастичності.

Згідно отриманої економетричної моделі конкурентоспроможності торговельного підприємства проведено точкову оцінку прогнозного значення математичного сподівання та індивідуального значення залежної змінної (формули (3.13), (3.14)).

$$\hat{y}_0 - t_p \hat{\sigma}_{np.} \leq M(y_0) \leq \hat{y}_0 + t_p \hat{\sigma}_{np.}, \quad (3.13)$$

$$\hat{y}_0 - t_p \hat{\sigma}_{np.(i)} \leq y_0 \leq \hat{y}_0 + t_p \hat{\sigma}_{np.(i)}, \quad (3.14)$$

де $M(y_0)$ - математичне сподівання прогнозу залежної змінної;

y_0 - індивідуальне значення прогнозу залежної змінної;

$\hat{y}_0$ - точкова оцінка прогнозного значення залежної змінної;

t_p - критичне значення t -критерію при $n - m$ ступенях свободи і ймовірності p ;

$\hat{\sigma}_{np.}, \hat{\sigma}_{np.(i)}$ - стандартна похибка прогнозу математичного сподівання та індивідуального значення залежної змінної;

Розрахувавши точковий прогноз залежної змінної, нижню та верхню межі довірчого інтервалу відповідно відніманням та додаванням граничної похибки визначено довірчий інтервал прогнозу рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства. При цьому, стандартна похибка інтервального

прогнозу враховує безпосередню помилку прогнозу та залишкову дисперсію.

Відповідно до визначених моделей, при рівні значущості $\alpha = 0,01$ та значеннях параметра моделі не менше 0,5, прогноз середнього значення індексу конкурентоспроможності потрапляє в інтервал $[0,5948; 0,8805]$, а прогноз індивідуального значення - в інтервал $[0,5854; 0,8899]$.

Для оцінювання прогнозних якостей моделі використано порівняльну систему характеристик, що належать до похибок прогнозу залежної змінної (розраховано середню помилку апроксимації та коефіцієнт невідповідності Тейла).

Середня помилка апроксимації прогнозної моделі конкурентоспроможності торговельного підприємства становить 7,57 %, що менше 10,0 % та свідчить про достовірність розрахунків (підтвердженням даного висновку є наближеність коефіцієнту Тейла до нуля – 0,0026).

Таким чином, сформовану економетричну модель конкурентоспроможності торговельного підприємства можна використовувати для прогнозування, враховуючи зміщеність прогнозу, на яку впливають як зовнішні фактори (відхилення інфляційних коливань від їх прогнозних значень, сезонні коливання споживчого попиту), так і внутрішньогосподарські фактори (нерівномірність формування і використання товарних запасів).

На основі обраної моделі тренду за даними часових рядів здійснено прогноз функціональної змінної моделі конкурентоспроможності торговельного підприємства. Для цього побудовано поліноміальні криві зростання залежності окремого параметра оцінки від фактора часу (рис. 3.2–3.3).

З врахуванням отриманих результатів окремих поліноміальних кривих зростання сформовано багатofакторну динамічну модель конкурентоспроможності торговельного підприємства (формула (3.15)):

$$y = 1,1408 - 0,4437 \cdot (-0,0015t^2 + 0,0349t + 0,3635) - 0,1633 \cdot (-0,0006t^2 + 0,0157t + 0,3737) - 0,3011 \cdot (0,0007t^2 + 0,0161t + 0,278) + 0,1018 \cdot (-0,002t^2 + 0,0238t + 0,5332) \quad (3.15)$$

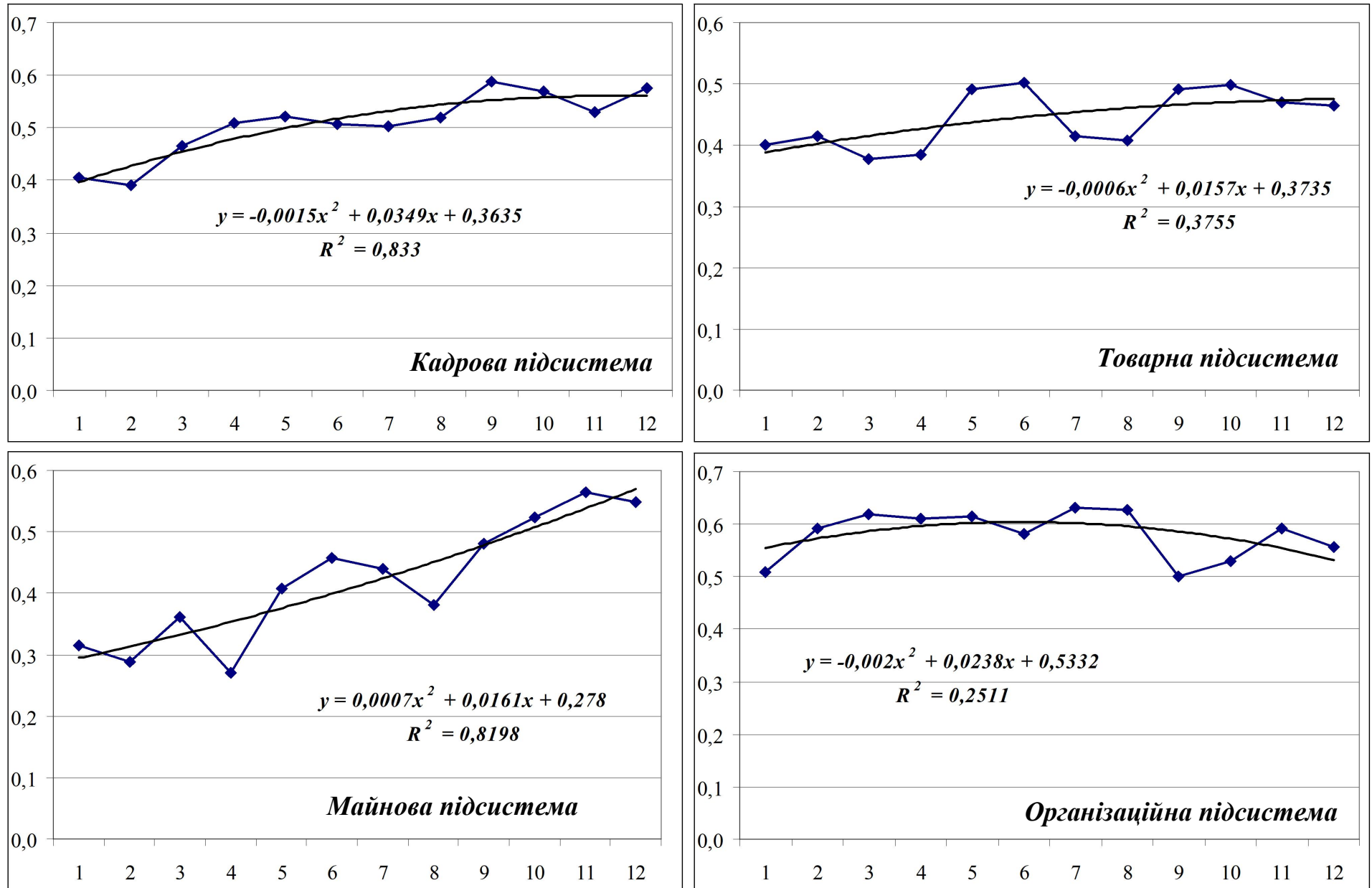


Рис. 3.2. Поліноміальна залежність параметрів оцінок регресійної моделі конкурентоспроможності торгівлі ТОВ “Рубіж Продукт” від фактора часу

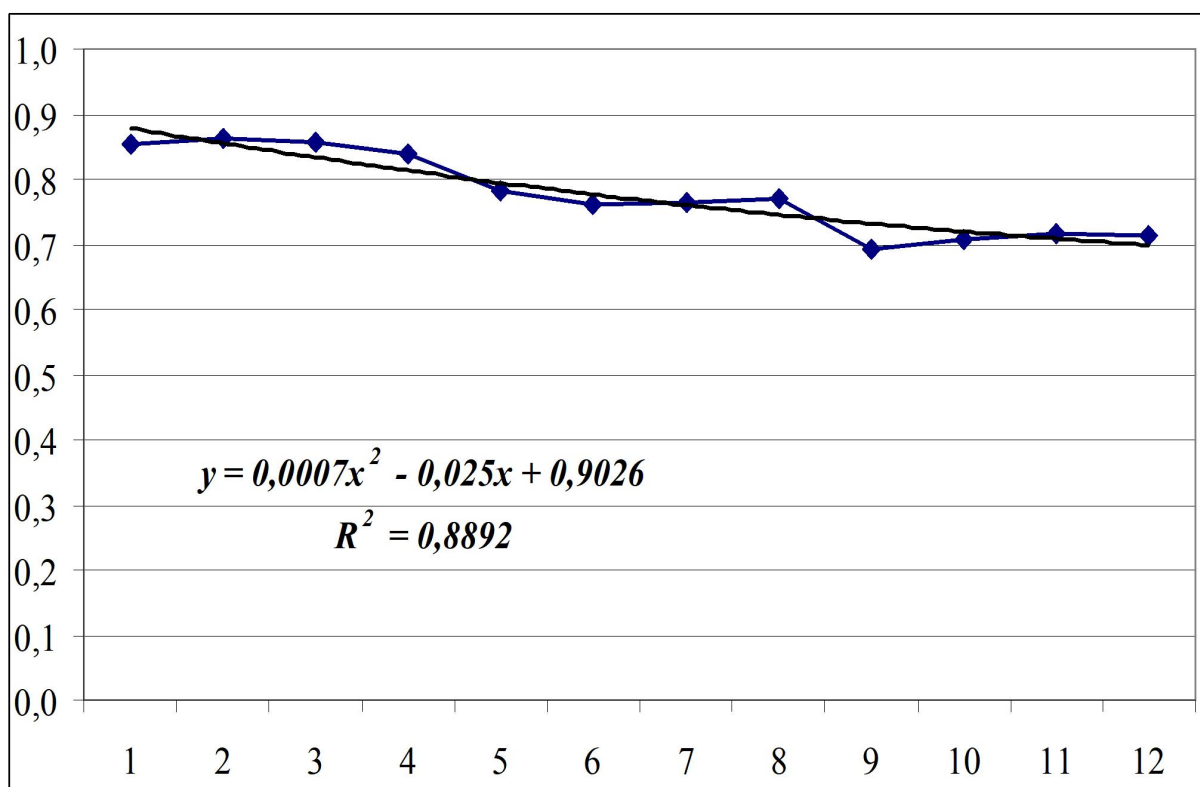


Рис. 3.3. Поліноміальна залежність функціональної ознаки моделі конкурентоспроможності торгівлі ТОВ “Рубіж Продукт” від фактора часу

Основні результати статистичної значущості отриманої моделі трендового аналізу конкурентоспроможності торгівлі ТОВ “Рубіж Продукт” відображено в розрізі окремих підсистем забезпечення конкуренції (табл. 3.7).

Моделі залежності параметрів оцінки конкурентоспроможності підприємства торгівлі від фактора часу характеризуються в окремих випадках помітним кореляційним зв'язком (товарна підсистема, організаційна підсистема), в інших досить високим (кадрова підсистема, майнова підсистема). Зокрема, досить висока щільність кореляційного зв'язку функції моделі конкурентоспроможності торговельного підприємства від фактора часу (множинний коефіцієнт кореляції 0,9127).

Для майнової та організаційної підсистем характерним є значний вплив зовнішніх факторів формування конкурентоспроможності в прогностичному періоді (коефіцієнт детермінації менший 0,25).

За результатами отриманої багатофакторної динамічної моделі конкурентоспроможності торговельного підприємства розраховано прогностичні значення параметрів оцінки та залежної від них функції (табл. 3.8).

Таблиця 3.7

**Основні результати трендового аналізу конкурентоспроможності торгівлі
ТОВ “Рубіж Продукт”**

Показники	Рівняння тренду	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнт детермінації
Кадрова підсистема	$x_1 = -0,0015t^2 + 0,0349t + 0,3635$	0,9127	0,8330
Товарна підсистема	$x_2 = -0,0006t^2 + 0,0157t + 0,3737$	0,6128	0,3755
Майнова підсистема	$x_3 = 0,0007t^2 + 0,0161t + 0,2780$	0,9054	0,8198
Організаційна підсистема	$x_4 = -0,0020t^2 + 0,0238t + 0,5332$	0,5011	0,2511

Таблиця 3.8

**Прогнозні значення залежної та пояснювальних змінних моделі
конкурентоспроможності торгівлі ТОВ “Рубіж Продукт” на 2025–2026 рр.**

Показники	Квартали							
	13	14	15	16	17	18	19	20
Індекс конкурентоспроможності	0,6820	0,6709	0,6606	0,6511	0,6419	0,6335	0,6261	0,6192
Кадрова підсистема	0,5637	0,5581	0,5495	0,5379	0,5233	0,5057	0,4851	0,4615
Товарна підсистема	0,4764	0,4759	0,4742	0,4713	0,4672	0,4619	0,4554	0,4477
Майнова підсистема	0,6056	0,6406	0,6770	0,7148	0,7540	0,7946	0,8366	0,8800
Організаційна підсистема	0,5046	0,4744	0,4402	0,4020	0,3598	0,3136	0,2634	0,2092

Прогнозні значення залежної та пояснювальних змінних в порівнянні із попередніми результатами обчислень інтегрального показника конкурентоспроможності характеризують зростання рейтингових позицій торговельного підприємства в конкурентному полі (значення інтегрального показника в динаміці зменшується).

Певна циклічність коливань конкурентоспроможності характерна для товарної підсистеми та формується під впливом життєвого циклу ТНС, зокрема товарів довготривалого використання. Розроблена трендова модель конкурентоспроможності торговельного підприємства є системою багатоваріантних сценаріїв використання методів її забезпечення, формує платформу для адаптаційності стратегічних управлінських рішень та визначає економічні закономірності як теоретичних, так і практичних висновків і пропозицій. Прогнозна оцінка системи забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства відображає реалізацію стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності, вплив на тактику конкурентної поведінки зовнішньоекономічних і внутрішньогосподарських чинників.

3.3. Етапи стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства

Альтернативність та багатоваріантність напрямків позиціонування торговельного підприємства в сфері конкурентного середовища, потреба оптимізації ресурсного потенціалу і управління капіталом обґрунтовують системність стратегічного планування забезпечення конкурентоспроможності. Адаптивна до конкурентного середовища економічна політика у формі стратегії конкуренції є умовою реалізації ефективного господарського механізму торговельного підприємства.

Вибір моделі забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства передбачає обґрунтування правил і прийомів досягнення стратегічних цілей конкуренції, а саме:

- формування цінової політики, що забезпечує стратегічну динаміку зростання цільового сегменту ринку, загального обсягу товарної реалізації, товарооборотності окремих груп товарів;
- управління ресурсним потенціалом, його функціонально-вартісний перерозподіл з метою отримання цільового прибутку і максимізацію рентабельності в стратегічному періоді;
- формування товарного асортименту, що відповідає споживчим потребам та забезпечує максимізацію доходів, мінімізацію обсягу і оптимізацію структури витрат;
- забезпечення інвестиційної привабливості як результату мінімізації терміну окупності капіталовкладень та зростання ефективності інвестиційних проектів в стратегічний розвиток торговельної діяльності.

Забезпечення конкурентоспроможності є функцією стратегічного управління, що побудована принципах цільового прогнозування та інтегрування торговельної діяльності відповідно до місії, цілей і завдань стратегічного розвитку.

Важливим принципом управління конкурентоспроможністю є системність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг

торговельного підприємства. Системність стратегії конкуренції відображає об'єднання суб'єктів і об'єктів конкурентного середовища відповідно до динаміки їх конкурентного потенціалу.

В сегменті безпосереднього впливу зовнішнього оточення основним результатом стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства є формування конкурентної стратегія, забезпечення її виконання, контролю та управлінського вдосконалення. Послідовність стратегічного планування є адекватною до розвитку конкурентного середовища та підприємницьких умов забезпечення конкурентних переваг.

В економічній літературі існують різні методичні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії господарсько-фінансової діяльності підприємства [18, 25, 30, 34, 49; 53; 55]. При цьому, сутність та зміст поетапного формування стратегії розвитку підприємства в більшості авторів відзначаються ознаками єдиної концептуальності суджень.

Зокрема, до них віднесемо обов'язкові елементи складання структурної схеми конкурентної стратегії: визначення місії і цілей підприємства; аналіз стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства; оцінка сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції; альтернативність стратегічних рішень; коригування, виконання та контроль стратегії.

Враховуючи функціональні та економічні особливості стратегічного планування торговельної діяльності, розглянуто структурно-логічну схему розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства (рис. 3.4).

Процес розробки конкурентної стратегії відповідає ознакам системності та комплексності. Водночас, запропонована модель не є універсальною, оскільки у кожному реальному ситуаційному рішенні необхідно враховувати особливості об'єкта стратегічного планування та впливу на нього чинників конкурентного середовища.

На відміну вже існуючих моделей, запропонований варіант поетапного формування і реалізації конкурентної стратегії є більш деталізованим, обґрунтовує систему вибору та ресурсозабезпеченого оптимального варіанту стратегічної поведінки в конкурентному середовищі.

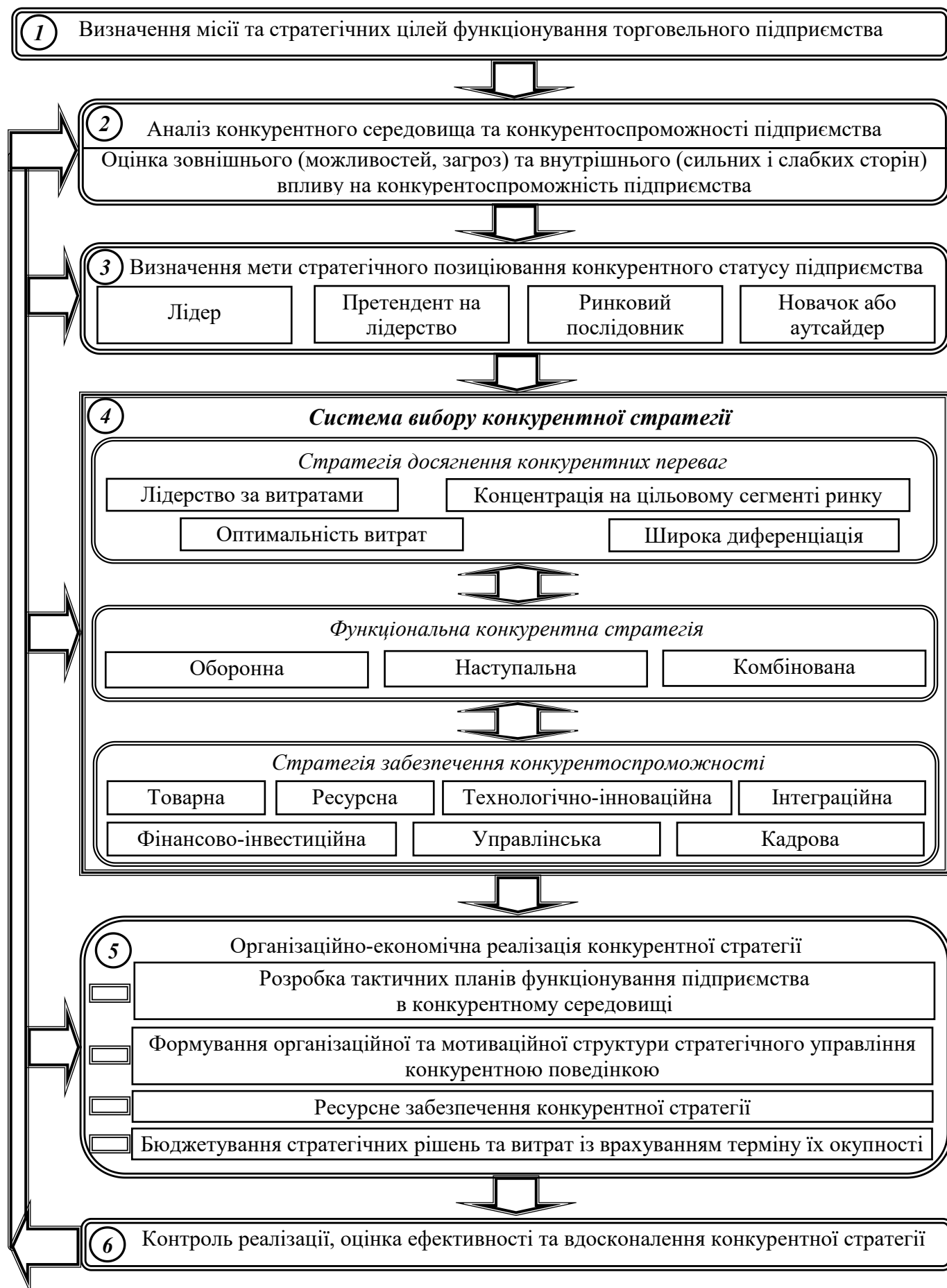


Рис. 3.4. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії торговельного підприємства
Кожен із етапів конкурентної стратегії відповідає ознакам елементного

поділу та передбачає застосування специфічних процедур і методичного обґрунтування.

Першим етапом в розробці конкурентної стратегії є вивчення місії та загальних цілей функціонування торговельного підприємства, зокрема, причин, мотивів і наслідків створення суб'єкта господарювання, кроків формування механізму і концептуальних завдань розвитку торговельної діяльності в стратегічному періоді.

Систематизація стратегічних цілей відображає рівні їх виконання (нульовий, перший, другий), взаємозв'язки (головні, основні, допоміжні цілі) та послідовність дій, зокрема, побудову дерева цілей (рис. 3.5).

Як правило, економічні та соціальні цілі торговельної діяльності є взаємозалежними та забезпечують в стратегічному періоді збалансування попиту (соціальний аспект стратегії) та пропозиції (економічний аспект стратегії).

Важливою є послідовність виконання місії, що характеризує систему відповідних для окремих стратегічних періодів завдань забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності торговельного підприємства є продовженням економічної діагностики конкурентного середовища, що розглядається через призму функціональної забезпеченості економічного відтворення факторів процесу торгівлі.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності виступає інструментом обґрунтування концепції стратегічного позиціонування підприємства торгівлі в конкурентному полі, забезпечує системні взаємозв'язки окремих параметрів і показників торговельної діяльності та їх динаміку в стратегічному періоді.

Для оцінки зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) факторного впливу на підприємства торгівлі використано SWOT-аналіз як своєрідну форму стратегічного балансу, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності.

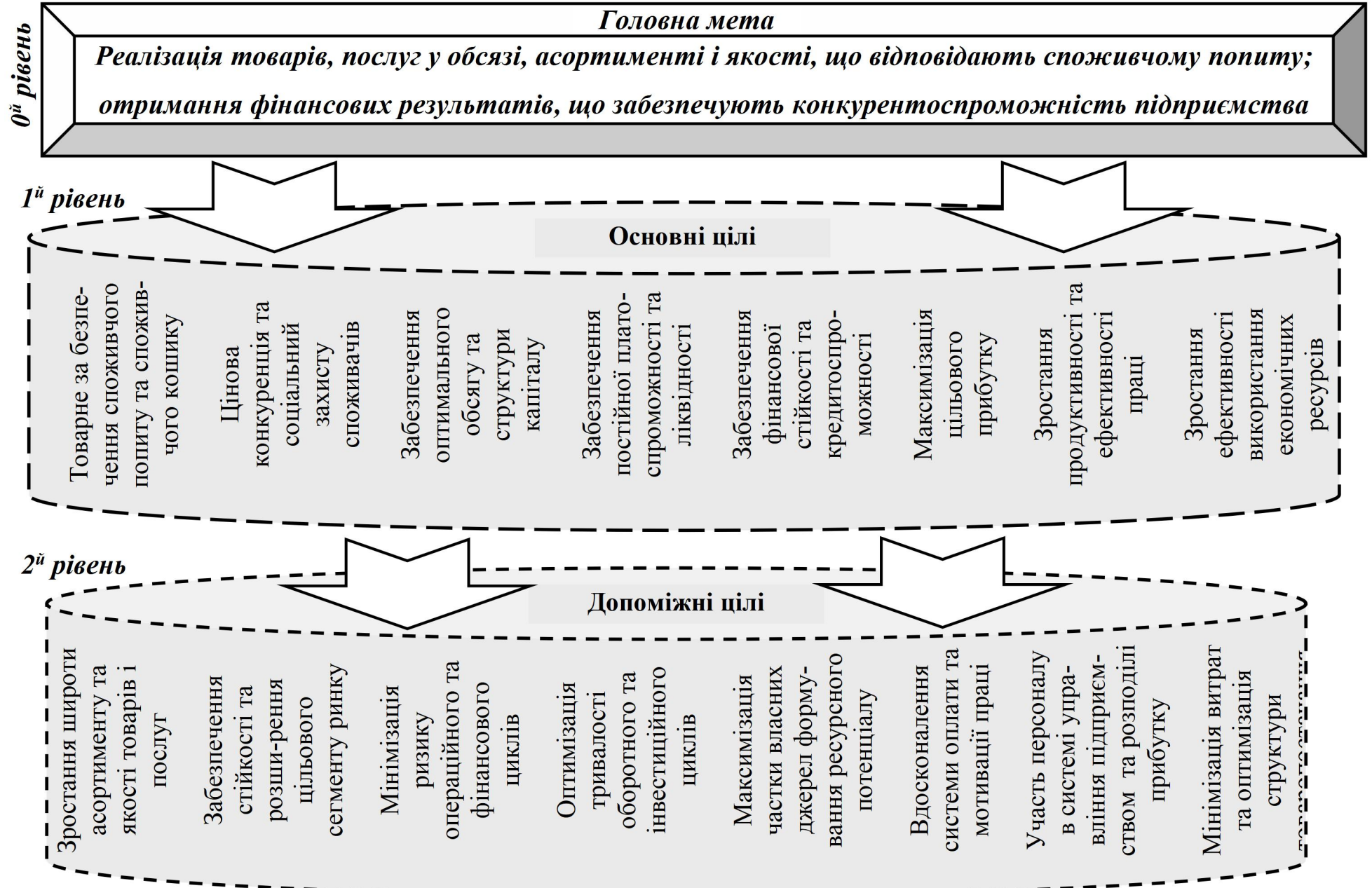


Рис. 3.5. Систематизація стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства

SWOT-аналіз доцільно проводити в розрізі окремих суб'єктів конкуренції та для конкурентного середовища в цілому (табл. 3.9). Результати SWOT-аналізу для окремого торговельного підприємства в значній мірі можуть бути абстраговані для оцінки інших підприємств конкурентів. Зокрема, SWOT-аналіз торгівлі ТОВ “Рубіж Продукт” відображає як сильні, так і слабкі сторони даного підприємства. Спираючись на власні сильні сторони підприємство, може знижувати вплив зовнішніх загроз, застосовуючи гнучку цінову політику. Основною зі слабких сторін для реалізації можливостей в ТОВ “Рубіж Продукт” може бути недолік забезпечення власними оборотними коштами та механізмами їх ефективного використання. Основною загрозою, збільшеною слабкими сторонами ТОВ “Рубіж Продукт” є нездатність виведення із консервації основних засобів, раціоналізація структури загальної торгової площі.

Метод SWOT-аналізу забезпечує як врахування зовнішніх загроз та можливостей, так і оцінку функціональності впливу власної конкурентної поведінки на розвиток конкурентного середовища.

З цією метою побудовано матрицю «можливостей», де по горизонталі відображено рівень впливу можливостей (сильний, помірний, малий), а по вертикалі ймовірність використання стратегічних можливостей (висока, середня, низька) (табл. И 1).

Аналогічно побудовано матрицю «загроз», де по горизонталі відображено можливі наслідки, до яких може призвести реалізація загроз (руйнування, критичний стан, важкий стан, легкі пошкодження), а по вертикалі ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька) (табл. И 2).

З врахуванням значного рівня суб'єктивності, SWOT-аналіз виконує функції забезпечення синтезу, інтеграції різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції підприємства і вироблення напрямку його розвитку в конкурентному середовищі. Зокрема, матриця взаємозв'язку внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування торговельного підприємства обґрунтовує напрямок механізму конкурентної протидії та використання конкурентних переваг.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ “Рубіж Продукт”

Складові SWOT-аналізу	Можливість	Загрози
	I. Впровадження інноваційних технологій для покращення системи збуту товарів	I. Погіршення купівельної спроможності населення та зміна їх потреб і смаків
	II. Послаблення позиції підприємств-конкурентів	II. Зниження платоспроможності підприємства
	III. Забезпечення постійних постачальників і можливостей придбання товарів із знижками	III. Зростання конкуренції в стратегічній зоні господарювання
	IV. Збільшення кількості торговельних точок прода-жу товарів в стратегічній зоні господарювання	IV. Жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку товарів
	V. Здатність обслуговування додаткових груп покупців чи вихід на новий сегмент ринку	V. Зменшення ємності ринку, несприятливі демографічні зміни входу на нові ринкові сегменти
	VI. Зростання продуктивності праці персоналу підприємства	VI. Зростання інфляційних процесів і їх очікування
	VII. Швидкий розвиток у зв'язку зі зростанням попиту на ринку та запровадження прогресивних форм продажу товарів	VII. Зменшення ритмічності та постійності споживання
Сильні сторони	СіМ-стратегії	СіЗ-стратегії
I. Досвід роботи на ринку (висока кваліфікованість персоналу)	Удосконалення спеціалізації стійких господарських зв'язків з постачальниками, участь у тендерах	Впровадження системи знижок, участь у доброчинних та гуманітарних акціях
II. Диверсифікація товарного асортименту із меншою порівняльною відносною вартістю	Привернення уваги можливих клієнтів та зростання якості обслуговування	Формування асортиментної політики, її диверсифікація і розширення товарної структури
III. Забезпечення достатнім обсягом основних засобів	Збільшення коефіцієнта змінності і раціоналізація режиму роботи підприємства	Збільшення питомої ваги активної частини основних фондів
IV. Низький рівень залежності від зовнішніх позикових джерел	Зростання фінансової стійкості підприємства	Гнучка цінова політика стосовно ТНС, ціни на які регулюються державою
V. Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфелю для дискримінації покупців на основі АВС-аналізу	Зниження цін на товари до рівня беззбитковості

Продовження таблиці 3.9

1	2	3
VI. Активність використання звичайних методів стимулювання продажу товарів на ринку	Впровадження прогресивної технології товаропросування і форм продажу товарів	Реалізація альтернативних товарів та забезпечення нових споживчих потреб
VII. Вигідне економіко-географічне розташування	Отримання постійного мінімального розміру прибутку, здатність формування резервів розвитку, швидка і своєчасна доставка товарів в об'єкти торгівлі підприємства	Використання територіальної консолідації та асоціативне об'єднання
Слабкі сторони	СлМ-стратегії	СлЗ-стратегії
I. Зменшення частки цільового ринку	Привернення уваги нових покупців шляхом формування оптимального товарного асортименту за мінімальною ціною	Переорієнтація на платоспроможних споживачів, удосконалення системи товарного кредитування
II. Недостатній рівень кваліфікації персоналу та їх мотивації	Реалізація програми навчання фахівців, ознайомлення з теорією мерчандайзингу	Оптимізація системи оплати праці, удосконалення організації праці, мотивація підвищення якості праці та кваліфікації працівників
III. Нестійкий фінансовий стан	Зменшення ресурсомісткості, ефективне управління витратами та їх економія	Забезпечення зростання власних джерел фінансування оборотних коштів та їх оборотності
IV. Не ефективне використання основних засобів	Оптимізація структури та зростання оборотності активів	Раціоналізація структури та зростання завантаженості загальної торгової площі
V. Не ефективне управління формуванням та використанням товарних запасів	Впровадження заходів корпоративної системи управління товарним забезпеченням	Раціоналізація асортиментного портфелю, скорочення терміну та забезпечення ритмічності постачання товарів
VI. Незадовільна організація маркетингової діяльності	Використання договірної вертикальної маркетингової системи товарного кредитування	Застосування прийомів мікромаркетингу та організація використання автоматизованих торгових систем
VII. Зниження економічної привабливості підприємства в результаті не ефективного використання конкурентних переваг	Забезпечення інноваційного розвитку та цільових інвестиційних проектів	Стратегічне збалансування торговельної діяльності шляхом виконання планів соціально-економічного розвитку

Відповідно до комплексного аналізу середовища функціонування торговельного підприємства, необхідним є визначення стратегічної мети його позиціонування як об'єкта конкуренції.

Враховуючи галузь дослідження, нами обрано маркетингове спрямування стратегічної мети конкурентної позиції торговельного підприємства. Відповідно до частки ринку, що планує освоювати торговельне підприємство, виділено типи стратегічної мети розвитку конкурентної позиції: «лідер», «претендент на лідерство», «ринковий послідовник», «новачок».

Важливим є альтернативність та багатоваріантність вибору стратегічних рішень відповідно до критерію мінімізації ризику невиконання окремих бізнес-проектів, планових завдань торговельної діяльності, неотримання цільових фінансових результатів.

Вибір базової конкурентної стратегії є відображенням стратегічного аналізу торговельної діяльності, конкурентного статусу підприємства, резервів використання конкурентних переваг, впливу конкурентного середовища та ринкової інфраструктури.

Таким чином, систематизація вибору конкурентної стратегії торговельним підприємством – це обґрунтування та оптимізація сценарію досягнення конкурентних переваг, конкурентної поведінки та забезпечення конкурентоспроможності.

Типові ознаки конкурентної стратегії відображають загальні параметри її виконання, зокрема завдання зростання цільового сегмента ринку. Функціональні особливості конкурентної стратегії є відображенням галузі, сфери господарювання, ступені розвитку конкурентного середовища, технологічної та організаційної структури. Врахування даних особливостей забезпечує функціональне використання конкурентних переваг.

Економічна характеристика типових стратегій досягнення конкурентних переваг поєднує маркетинговий підхід (максимізація охоплення цільового ринку) та фінансовий підхід (максимізація цільового прибутку шляхом оптимізації витрат) (табл. 3.10).

Важливим є визначення параметричних характеристик конкурентної

стратегії торговельного підприємства, що як правило, можуть бути оптимізовані шляхом їх максимізації (мінімізації). Зокрема, стратегічна мета може передбачати максимізацію товарообороту, швидкості товарної реалізації, частки цільового сегменту ринку, мінімізацію витрат, ціни реалізації.

Використання конкурентної переваги передбачає забезпечення оптимізації об'єму та структури витрат, збалансування товарного попиту і пропозиції відповідно до цінової еластичності.

Асортимент товарів в конкурентній стратегії відображається параметрами товарної диференціації, спеціалізації, широти вибору, якості, що можуть динамічно змінюватися.

Маркетингова стратегія передбачає зростання швидкості реалізації зі зменшенням витрат обігу, ціни, фокусування попиту і пропозиції відповідно до вимог цільового сегмента ринку.

Торгово-технологічні параметри конкурентної стратегії відображають прогресивність та інноваційність технологічного процесу, врахування переваг життєвого циклу торговельного підприємства.

Умови забезпечення конкурентної стратегії відображають зростання споживчого попиту, зменшення витратомісткості товарного обігу та вимірюється цільовими (функціональними) параметрами торговельної діяльності підприємства.

Відповідно, важливим кроком вибору базового варіанту конкурентної стратегії торговельного підприємства є визначення функціональних завдань її реалізації (оборонна, наступальна та комбінована стратегія).

Відзначимо, що для торговельної діяльності функціональні стратегії можуть носити модифікований характер та враховувати соціально-економічні особливості ринку ТНС і стадії життєвого циклу торговельного підприємства.

Одним із стратегічних завдань торговельного підприємства є максимальне збільшення стадії стійкості та відповідно, життєвого циклу в цілому.

Головною ціллю застосування торговельним підприємством оборонної стратегії є збереження власної конкурентної позиції, зменшення ризику втрат та зниження частки цільового сегмента ринку до мінімального рівня.

Характеристики конкурентних стратегій торговельного підприємства

Ключові параметри	Типові стратегії досягнення конкурентних переваг			
	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації	Стратегія оптимальних витрат	Стратегії цільового сегмента ринку
Стратегічна мета	Зростання товарооборотності за рахунок зменшення ціни	Зростання сегмента не спеціалізованого товарного ринку	Зростання товарооборотності за рахунок якості та зменшення споживчих витрат	Зростання цільового сегмента ринку та концентрація груп споживачів
Конкурентна перевага	Мінімальна витратомісткість обороту	Мінімальна цінова еластичність попиту	Мінімальна ціна реалізації та споживання	Мінімальна диференціація споживачів, стійкість попиту і споживання
Асортимент товарів	Товарна спеціалізація та обмеженість вибору	Товарна диференціація та широта вибору	Товарна диференціація та вибір високої якості і ціни	Товарна спеціалізація та широта вибору
Пріоритети у маркетингу	Зменшення рівня умовно-постійних витрат у результаті росту обсягу товарообороту	Реалізація товарів з диференційованими споживчими властивостями	Реалізація товарів-аналогів за якістю зі зменшенням ціни	Фокусування попиту і пропозиції за специфікою цільового сегмента ринку
Торговельно-технологічний процес	Економія витрат без зниження рівня якості пропозиції та росту інноваційності товарів	Використання прогресивних форм товаропросування та відсутність цінових коливань	Реалізація товарного асортименту мінімальної витратомісткості	Зростання цільового сегмента ринку відповідно до умов життєвого циклу підприємства
Умови забезпечення	Зменшення рівня витрат, середньої ціни та зростання товарообороту	Забезпечення унікальності споживчих властивостей та стійкості цінової політики	Одночасне технологічної структури та зниження рівня умовно-постійних витрат	Конкурентний імідж та переваги цінової конкуренції, стійкість споживчого попиту

Необхідність оборонної стратегії відображається можливістю підприємства перенести конкуренцію з найменшими втратами та з метою переорієнтації конкурентної боротьби.

Наступальна стратегія торговельного підприємства передбачає ефективне використання ресурсного потенціалу, конкурентного досвіду та динамічне зростання цільового сегмента ринку. Важливою умовою ефективності наступальної стратегії є поглинання конкурентів та використання власних конкурентних переваг.

На наш погляд, функціональна стратегія в торгівлі має бути комбінованою та змінюватися з врахуванням товарної кон'юнктури ринку та конкурентної інфраструктури.

Для забезпечення ефективності конкурентної стратегії доцільним є застосування запропонованої моделі «конкурентоспроможність / частка товарного ринку», квадрант позиціювання в якій характеризує варіант стратегії конкурентної поведінки підприємства (рис. 3.5).

Підприємствам, що знаходяться в квадрантах 1, 2, 3, на позиції лідера або претендента на лідерство доцільно використовувати оборонну конкурентну стратегію з метою збереження домінування на ринку.

Термін використання даної стратегії має бути меншим від життєвого циклу стійкості та забезпечувати перехід у наступальну стратегію.

Квадрант позиціювання 4, 5, 6 характеризує підприємство через призму конкурентної поведінки як об'єкт використання комбінованої стратегії покращення власної конкурентоспроможності. Середній рівень позиціювання в конкурентному полі, свідчить про оптимальність противаги діям конкурентів зростання цільового сегмента ринку та стійкості стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Відповідно до запропонованої моделі, квадрант 7, 8, 9 характеризує торговельні підприємства з недостатньою конкурентоспроможністю, механізм стратегічних рішень для яких має відповідає ознакам агресивності, активності та поступового переходу із сфокусованого сегменту ведення бізнесу до системи широких можливостей зростання конкурентної позиції.

Враховуючи високу динамічність економічних процесів в галузі торгівлі

підприємство повинно завжди бути організаційно готовим до впровадження оперативних рішень, що забезпечать виконання конкурентної стратегії.

Таким чином, торговельне підприємство комбінує конкурентні стратегії оборони та нападу, що в поєднанні створює господарську систему інноваційного характеру забезпечення конкурентоспроможності.

Відповідно до підсистем забезпечення конкуренції та з врахуванням функціональних особливостей торговельних підприємств пропонуємо стратегії забезпечення конкурентоспроможності, що відображають підхід стратегічного розвитку конкурентних переваг на етапах формування, використання і відтворення ресурсного потенціалу.

Оскільки, ресурси підприємства в динаміці змінюють свою форму, вартісну та якісну оцінки, стратегії забезпечення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу є взаємозв'язаними та формують систему конкурентної стратегії.

Для забезпечення визначеного рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств пропонуємо використання наступних стратегій:

- товарна – охоплює елементи та параметри стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості товарів, їх оновлення, масштаби продажу та вибору структури ринку збуту, його експансії, концентрації і методів ціноутворення;
- ресурсна – відображає стратегічні рішення управління капіталу, їх відтворення, оптимальності, ресурсного перерозподілу;
- технологічна-інноваційна – відображає розвиток інновацій технологій, оптимізацію торговельного процесу, удосконалення технологічної структури основних засобів, динамічне відтворення матеріально-технічної бази торговельної діяльності;
- інтеграційна – відображає стратегію інтеграції (вертикальна, горизонтальна, діагональна) з метою організаційного об'єднання ресурсного потенціалу, маркетингового об'єднання, інформаційно-управлінських взаємозв'язків;
- фінансово-інвестиційна – характеризує стратегію капіталовкладень, зокрема шляхом залучення зовнішніх джерел інвестування проектів, зростання інвестиційної привабливості торговельного підприємства;

- управлінська – передбачає стратегічний розвиток системи, форм, методів і структури управління з метою мінімізації управлінських витрат та зростання ефективності управлінських функцій;

- кадрова – відображає стратегію у розвитку кадрового потенціалу, зокрема чисельності та структури персоналу, забезпечення умов продуктивної праці, удосконалення мотивації та оплати праці.

Важливим етапом стратегічного управління торговельним підприємством є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі, які відображають окремі цілі стратегічного плану конкурентоспроможності. Тактичне планування конкурентної стратегії забезпечує постійність її виконання та можливість коригування окремих стратегічних завдань з врахуванням впливу кон'юнктури ринкового середовища, внутрішньогосподарських факторів торговельної діяльності.

Однією з умов реалізації конкурентної стратегії є формування організаційної та мотиваційної структури стратегічного управління конкурентною поведінкою, що відображає стратегію комерційної роботи, зокрема: організацію товаропостачання; цінову політику з метою зростання обсягів товарообороту і прискорення швидкості реалізації товарів; управління витратами з метою максимізації прибутку від операційної діяльності торговельного підприємства. Реалізація конкурентної стратегії передбачають ресурсне забезпечення та його розширене відтворення, зокрема за рахунок використання конкурентного прибутку та його капіталізації.

Окремі стратегічні рішення та відповідні їм витрати доцільно розраховувати шляхом бюджетування, нормативного обґрунтування, зокрема суму цільового прибутку доцільно розраховувати відповідно до коефіцієнта ефективності, що забезпечує конкурентність терміну окупності капіталовкладень.

Заключним етапом життєвого циклу конкурентної стратегії є контроль її реалізації, оцінка ефективності та вдосконалення.

Контроль передбачає моніторинг окремих параметрів та показників шляхом порівняння фактичних і запланованих значень, визначення відхилень з аналогічними

параметрами підприємств конкурентів.

Важливим є визначення достовірності стратегічних моделей розвитку та їх коригування в умовах значних відхилень фактичних і запланованих показників конкурентоспроможності.

Необхідним є визначення резервів росту конкурентоспроможності в стратегічному періоді, зокрема шляхом зростання ефективності використання ресурсного потенціалу та отримання відповідних конкурентних переваг.

Розробка та реалізація конкурентної стратегії потребують методологічного, методичного і інформаційного забезпечення та передбачають використання розглянутого і удосконаленого механізму забезпечення конкурентної стратегії.

Механізм реалізації конкурентної стратегії передбачає її коригування на рівні окремих стратегічних заходів та цілей. Разом з тим, місія конкурентної стратегії є відображенням місії та загальних цілей функціонування торговельного підприємства в стратегічному періоді.

Використання розглянутих методичних підходів до економічної оцінки та стратегічного розвитку конкурентоспроможності є ефективним в системі управління конкурентною поведінкою торговельних підприємств.

ВИСНОВКИ

1. Проведено узагальнення теоретичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, функціональних і організаційно-економічних особливостей забезпечення конкуренції в торгівлі та зроблено висновок, що визначення конкурентоспроможності, системи її формування і використання не відображають динаміки стратегічного розвитку конкурентного середовища та обмежень ресурсного потенціалу. Обґрунтовано систему взаємозв'язків конкурентоспроможності з іншими економічними категоріями та показниками соціально-економічної ефективності торговельної діяльності.

2. Обґрунтовано систему забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства відповідно до маркетингового підходу з врахуванням цільового сегмента ринкового середовища та можливості його збільшення шляхом використання конкурентних переваг. Деталізовано визначення конкурентоспроможності торговельного підприємства як механізму ефективного використання конкурентних переваг з метою виконання стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів.

3. Відображено організаційно-управлінські взаємозв'язки окремих підсистем конкурентоспроможності торговельного підприємства та визначено відповідні їм індикативні показники і параметри. Систему забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства побудовано відповідно до критеріїв оптимальності управління окремими елементами ресурсного потенціалу, основу якого складає людський потенціал (кадрова підсистема), що відповідно до умов організації технологічного процесу (організаційна підсистема) шляхом використання засобів праці (майнова підсистема) впливає на предмети праці (товарна підсистема) з метою виконання соціально-економічних функцій торгівлі та використання конкурентних переваг.

4. Розглянуто модель оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства, комплексність якої передбачає використання економічних показників, що: відображають зміст, предмет, мету дослідження, стратегічний підхід до розрахунку і планування параметрів конкуренції; забезпечують врахування впливу конкурентного

середовища, рівня використання конкурентних переваг; обумовлюють функціональність та цілісність системи економічної діагностики.

5. Відповідно до запропонованого методичного підходу проведено розрахунок часткових параметрів та інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств, територіальне розміщення яких дозволяє узагальнити інформацію про конкурентоспроможність в системі внутрішньорегіонального ринку та прирівнювати її до конкурентного середовища інших територій або торговельних систем. Практичне використання розроблених методів оцінки забезпечує багатоваріантність розрахунків конкурентоспроможності та визначає цільові параметри її оптимізації.

6. Аналітично підтверджено, що модель «конкурентоспроможність / частка товарного ринку» є вираженням конкурентної позиції торговельного підприємства із врахуванням динамічного впливу факторів конкурентного середовища.

7. Інструментом прогнозування обрано економіко-математичну модель трендового аналізу, що забезпечує подальше імітування ринкових ситуацій в межах альтернативних сценаріїв розвитку конкурентного середовища. Враховуючи функціональні особливості торговельної діяльності та ступінь невизначеності впливу окремих факторів конкурентного середовища, економетрична модель конкурентоспроможності є достовірною для середньотермінового періоду (1-3 роки) та містить допустиму прогностичну похибку для стратегічного періоду (3-10 років). Модель конкурентоспроможності торговельного підприємства відображає систему багатоваріантних сценаріїв її забезпечення, формує платформу для адаптаційності стратегічних управлінських рішень та визначає соціально-економічні закономірності розвитку конкурентного середовища.

8. Систематизовано стратегічні цілі конкурентної поведінки торговельного підприємства з відображенням рівня їх виконання (нульовий, перший, другий), послідовності дійових взаємозв'язків (головні, основні, допоміжні цілі). З метою визначення оптимальної послідовності стратегічних рішень побудовано дерево цілей конкурентної стратегії. Узагальнення планово-аналітичних розрахунків конкурентоспроможності дозволило обґрунтувати структурно-логічну схему розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В.Я. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: теорія і методологія : монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 312 с.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 432 с.
3. Белінська П.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 378 с.
4. Бланк І.А. Стратегія і тактика управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2019. 448 с.
5. Бойко О.В. Конкурентоспроможність торговельних підприємств: діагностика та моделювання. Львів : ЛНУ, 2018. 286 с.
6. Бутенко Н.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: сучасні підходи. Дніпро : УАД, 2021. 254 с.
7. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Економічна безпека і конкурентоспроможність підприємства. Львів : ЛУТЕ, 2017. 296 с.
8. Взаємна торгівля агропродовольством між Україною та ЄС у 2022 році досягла рекордного рівня. *Latifundist.com*. 2023. URL: <https://latifundist.com> (дата звернення: 12.11.2025).
9. Виноградська О.М. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Харків : ХНЕУ, 2020. 212 с.
10. Внутрішня торгівля та інтеграційні процеси в регіональній економіці. *Регіональна економіка*. 2019. № 7–8. С. 35–47.
11. Воронов А. М. Потенціал і конкурентоспроможність підприємства. Київ : КНЕУ, 2019. 305 с.
12. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 542 с.
13. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: Навч. посіб. К., ЦНЛ, 2007. 307 с.
14. Головне управління статистики у Миколаївській області. Зовнішня торгівля товарами Миколаївської області за січень–травень 2025 року : експрес-

випуск від 17.07.2025 р. Миколаїв, 2025. URL: <https://www.mk.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2025).

15. Головне управління статистики у Миколаївській області. Соціально-економічне становище Миколаївської області у 2021 році : стат. бюл. Миколаїв, 2021. URL: <https://www.mk.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2025).

16. Гончаренко О.М. Інноваційні механізми розвитку підприємств торгівлі. Полтава : ПолтНТУ, 2020. 198 с.

17. Гудзь О. Є. Управління розвитком підприємства в конкурентному середовищі. Київ : КНЕУ, 2021. 268 с.

18. Даниленко А. І. Управління конкурентоспроможністю в умовах ринку. Київ : Наукова думка, 2018. 264 с.

19. Державна служба статистики України. Внутрішня торгівля та товарні ринки. – Київ, 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2025).

20. Державна служба статистики України. Роздрібний товарообіг в Україні у 2020 році. Київ, 2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/2020/> (дата звернення: 18.11.2025).

21. Длігач А. О. Стратегічне планування і розвиток бізнесу : навч. посіб. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2019. 280 с.

22. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 384 с.

23. Домашенко М.Д. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка і підвищення. Суми : СумДУ, 2017. 174 с.

24. Жежуха В.Й. Менеджмент торговельного підприємства : підручник. Львів : ЛНУ, 2019. 396 с.

25. Завадський Й.С. Менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 580 с.

26. Загорна Т.О. Механізми формування конкурентоспроможності підприємств споживчого ринку. Київ : НАУ, 2021. 244 с.

27. Залознова Ю.С. Економічна діагностика діяльності підприємства. Донецьк : ДонНУЕТ, 2018. 292 с.

28. Ільяшенко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств на

інноваційних засадах. Суми : Суми, 2018. 254 с.

29. Інститут менеджменту і розвитку (IMD). World Competitiveness Yearbook 2000, IMD. www.imd.ch

30. Капінос Г.І. Конкурентні стратегії підприємств у цифровій економіці. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 208 с.

31. Кизим М.О. Конкурентоспроможність підприємства: механізми та інструменти. Харків : ХНЕУ, 2019. 216 с.

32. Кириченко О.А. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 624 с.

33. Ковтун О.І. Стратегічний менеджмент : підручник. Львів : ЛНУ, 2021. 412 с.

34. Колос І.В. Розвиток механізму управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі. Київ : НУХТ, 2020. 178 с.

35. Кравченко С.А. Маркетинг і конкурентоспроможність торговельних підприємств. Харків : ХДУХТ, 2019. 256 с.

36. Кузьмін О.Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Львів : ЛНУ, 2018. 520 с.

37. Ламбен Ж.-Ж., Шинкаренко В. Г. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : Основи, 2019. 492 с.

38. Липич Л.Г. Потенціал підприємства та конкурентоспроможність : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2017. 288 с.

39. Ложачевська О.М. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Київ : КНЕУ, 2021. 236 с.

40. Лукінов І.І. Розвиток підприємств торгівлі в умовах ринкової конкуренції. Київ : Наукова думка, 2018. 248 с.

41. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі економічної безпеки України : монографія. Львів: ЛУТЕ, 2018. URL: <https://www.lute.lviv.ua> (дата звернення: 15.10.2025).

42. Лупак Р.Л. Державна політика забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності. Львів : ЛУТЕ, 2018. 310 с.

43. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с

44. Мазаракі А. А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф. Н. М. Ушакової). К. «Хрещатик», 1999. 800 с
45. Мазаракі А.А. Торговельне підприємництво : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 568 с.
46. Мамонова О.В. Економічні засади розвитку підприємств торгівлі. Одеса : ОНЕУ, 2020. 218 с.
47. Мельник А.Г. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 320 с.
48. Миколаївська обласна рада. Програма соціально-економічного розвитку Миколаївської області на 2024 рік: рішення обласної ради від 14.12.2023 р. Миколаїв, 2023. URL: <https://www.mk-oblrada.gov.ua> (дата звернення: 15.10.2025).
49. Михайловська О.В. Стратегічний розвиток підприємств торгівлі в ринковій економіці. Дніпро : УАД, 2021. 188 с.
50. Модль М.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 224 с.
51. Мороз О.О. Економіка підприємства : підручник. Вінниця : ВНТУ, 2019. 480 с.
52. Наливайко А.П. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 680 с.
53. Окландер М.А. Маркетингова товарна політика в системі конкурентоспроможності підприємства. Одеса : ОНЕУ, 2019. 268 с.
54. Олійник О.В. Економічний механізм формування конкурентних переваг підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 204 с.
55. Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. К.: Україна, 1997. 237 с.
56. Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. та ін. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. Й. М. Петровича. Л.: «Новий Світ-2000», 2004. 680 с.
57. Портер М. Конкурентоспроможність: українська практика / пер. та наук. ред. О. Савчук. Київ : Основи, 2018. 412 с.
58. Прохорова В.В. Діагностика та управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ХНЕУ, 2020. 244 с.
59. Саблук П.Т. Управління потенціалом і конкурентними позиціями

підприємства. Київ : КНЕУ, 2018. 256 с.

60. Салига С.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Київ : НАУ, 2019. 214 с.

61. Сідун В. А., Пономальова Ю. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2003. 436 с.

62. Скібіцький О.М. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 610 с.

63. Стоколос Н.М. Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації. Львів : ЛНУ, 2017. 206 с.

64. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Х.: ХНЕУ, 2002. 364 с.

65. У 2023 році експорт з Миколаївської області впав на 37 %. *Nikvesti*. 21.01.2024. URL: <https://nikvesti.com> (дата звернення: 22.11.2025).

66. У 2023 році експорт з Миколаївської області впав на 37 %. *Shipovnik.ua*. 22.01.2024. URL: <https://shipovnik.ua> (дата звернення: 14.10.2025).

67. Фащевський І.М. Економічна стратегія розвитку підприємства. Чернівці : ЧНУ, 2019. 296 с.

68. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

69. Шинкаренко В.Г. Підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі: методологія та практика. Харків : ХНЕУ, 2018. 272 с.

70. Яковенко Р.В. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 232 с

71. Яцишин Д. Ю. Формування конкурентоспроможності торговельних підприємств на внутрішньорегіональному ринку : монографія. Київ: НУХТ, 2023. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua> (дата звернення: 01.11.2025).

72. WCR 2024 Press Release та буклет IMD 2024 – топ-10: Singapore, Switzerland, Denmark, Ireland, Hong Kong SAR, Sweden, UAE, Taiwan (Chinese Taipei), Netherlands, Norway. URL: https://ru.scribd.com/document/845057806/WCR-2024-Press-Release?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.10.2025).

ДОДАТОК А

**Алгоритм розрахунку показників оцінки конкурентоспроможності
торговельного підприємства**

№ п/п	Найменування показника	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення	Рекомендоване значення
А	2	3	4	5
Кадрова підсистема				
1	Середній рівень кваліфікації ($\overline{PK}$)	$\frac{K_i \cdot T_i}{T}$	K_i – і-та кваліфікаційна категорія торгово-оперативного персоналу; T_i – кількість працівників і-тої кваліфікаційної категорії; T – чисельність працівників	Зменшення
2	Середній стаж роботи ($\overline{CP}$)	$\frac{C_i \cdot \chi_i}{T}$	C_i – стаж роботи торгового працівника; χ_i – кількість працівників з і-тим стажем роботи	Збільшення
3	Коефіцієнт обороту робочої сили (K_o)	$\frac{\chi_{np} + \chi_{зв}}{COЧ}$	χ_{np} – чисельність працівників, прийнятих на роботу; $\chi_{зв}$ – чисельність працівників, звільнених з роботи; $COЧ$ – середньооблікова чисельність працівників	Зменшення
4	Прибуток на 1-го працівника ($\Pi_{1-\text{го пр}}$)	$\frac{\Pi_{доп}}{COЧ}$	$\Pi_{доп}$ – прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	Збільшення
5	Коефіцієнт випередження індексу продуктивності праці над індексом середньорічної заробітною платою ($K_{вп}$)	$\frac{I_{пп}}{I_{сз}}$	$I_{пп}$ – індекс продуктивності праці; $I_{сз}$ – індекс середньорічної заробітної плати	Збільшення
Майнова підсистема				
1	Коефіцієнт реальної вартості майна ($K_{рвм}$)	$\frac{OЗ_з + 3}{ВБ}$	$OЗ_з$ – залишкова вартість основних засобів; 3 – загальний розмір запасів	0,5 - 0,8
2	Фондозабезпеченість ($\Phi_{оз}$)	$\frac{\overline{OЗ}}{COЧ}$	$\overline{OЗ}$ – середньорічна вартість основних засобів	Збільшення
3	Швидкість оновлення основних засобів ($\Pi_{ооз}$)	$\frac{OЗ_{\kappa}}{OЗ_{\epsilon}}$	$OЗ_{\kappa}$ – основні засоби на кінець аналітичного періоду; $OЗ_{\epsilon}$ – введені основні засоби за період	Збільшення
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	$\frac{\Pi\Phi I + ГК}{ПЗ}$	$\Pi\Phi I$ – поточні фінансові інвестиції; $ГК$ – грошові кошти та їх еквіваленти; $ПЗ$ – поточні зобов'язання	0,2 – 0,35
5	Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів ($K_{мвк}$)	$\frac{BOA}{BK}$	BOA – власні оборотні активи	0,3 – 0,5
6	Індекс постійного активу ($I_{па}$)	$\frac{HOA}{BK}$	HOA – необоротні активи	Зменшення
Товарна підсистема				
1	Оборотність товарних запасів ($O_{тз}$)	$\frac{TO}{\overline{TЗ}}$	$\overline{TЗ}$ – середні товарні запаси	Збільшення

А	2	3	4	5
2	Рентабельність реалізованих товарів ($P_{\text{рт}}$)	$\frac{ЧП}{ТО}$	ТО - обсяг товарообороту	Збільшення
3	Коефіцієнт забезпеченості товарних запасів власними коштами ($K_{\text{зтз}}$)	$\frac{ВОА}{T}$	T - товарні запаси	> 0,5
4	Широта асортиментних позицій ($Ш_{\text{ан}}$)			Збільшення
5	Коефіцієнт стійкості асортименту товарів ($K_{\text{са}}$)	$1 - \frac{On}{n \ a}$	On – кількість різновидів товарів, що були відсутні у продажі в момент перевірок; n – кількість перевірок; a – кількість різновидів товарів, що передбачені розробленим асортиментним переліком	Збільшення
6	Середній індекс цін ($\bar{I}_c$)	$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{C}{C_0}}{n}$	Ц - фактична ціна товару; Ц ₀ – найменше значення ціни товару у групі підприємств, що приймається за базу порівняння і дорівнює 1. n – число найменувань товарів у наборі	Зменшення
7	Частка неходових та залежаних товарів у загальній кількості різновидів товару ($Ч_{\text{нзт}}$)	$\frac{НЗ}{РТ} 100$	НЗ – кількість неходових та залежаних товарів; РТ – загальна кількість асортиментних позицій (різновидів товарів)	Зменшення
8	Частка торгових марок (брендів) у загальній кількості різновидів товарів ($I_{\text{т}}$)	$\frac{T_{\text{м}}}{A_{\text{н}}} 100$	Б _п – кількість торговельних марок (брендів); А _п – загальна кількість асортиментних позицій	Збільшення
Організаційна підсистема				
1	Товарооборот на 1 м ² торгової площі ($ТО_{\text{м}^2}$)	$\frac{ТО}{П_{\text{тз}}}$	П _{тз} – площа торгового залу	Збільшення
2	Загальна кількість внутрішньوماгазинних рекламних засобів та інформації ($K_{\text{рл}}$)	$З_{\text{вмр}} + З_{\text{вмл}}$	З _{вмр} - засоби внутрішньо-магазинної реклами; З _{вмл} - засоби внутрішньо-магазинної інформації	Збільшення
3	Середній обсяг затрат часу покупців на очікування обслуговування ($\overline{ЗЧ}$)	$\frac{ЗО}{n} + \frac{ЗР}{n}$	ΣЗО – загальний обсяг зафіксованих затрат часу на очікування обслуговування (консультації) продавцем; ΣЗР – загальний обсяг зафіксованих затрат часу покупців на очікування розрахунку; n – число хронометражних замірів	Зменшення
4	Коефіцієнт демонстраційної площі ($K_{\text{дн}}$)	$\frac{ДП}{П_{\text{тз}}}$	ДП - демонстраційна площа	0,70 – 0,76
5	Коефіцієнт установочної площі (K_{yn})	$\frac{УП}{П_{\text{тз}}}$	УП - установочна площа	0,27 – 0,32
6	Загальна кількість додаткових послуг, які надаються покупцям ($K_{\text{дп}}$)	$П_{\text{р}} П + П_{\text{с}} П$	П _р П – передпродажні послуги продажу товару; П _с П – післяпродажні послуги продажу товару	Збільшення

Таблиця Б 1

**Сума та питома вага товарообороту торговельних підприємств в загальній величині товарообороту
М. Миколаїв (Корабельний район) за 2022–2024рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
		2022	2023	2024	2024 / 2022	2024 / 2023
1	ТОВ “Рубіж Продукт”					
	- сума, тис. грн.	1370,0	1572,6	1431,2	61,2	-141,4
	- питома вага, %	0,96	0,94	0,76	-0,20	-0,18
2	ТОВ “Ніко21”					
	- сума, тис. грн.	2946,0	4056,6	4942,3	1996,3	885,7
	- питома вага, %	2,07	2,43	2,61	0,54	0,18
3	ТОВ “Кловді Продукт”					
	- сума, тис. грн.	353,5	453,9	450,3	96,8	-3,6
	- питома вага, %	0,23	0,27	0,24	0,01	-0,03
4	ТОВ “Ліваді”					
	- сума, тис. грн.	18027,8	19674,1	20978,3	2950,5	1304,2
	- питома вага, %	12,70	11,78	11,08	-1,62	-0,70
5	ТОВ “Віверо МК”					
	- сума, тис. грн.	14305,6	15481,5	15698,8	1393,2	217,3
	- питома вага, %	10,07	9,27	8,29	-1,78	-0,98
6	ТОВ “Маорі-Торг”					
	- сума, тис. грн.	15022,3	17052,3	17896,6	2874,3	844,3
	- питома вага, %	10,58	10,21	9,45	-1,13	-0,76
7	ТОВ “Офер Продукт”					
	- сума, тис. грн.	6351,6	7059,5	7169,2	817,6	109,7
	- питома вага, %	4,48	4,22	3,79	-0,69	-0,43
Товарооборот Корабельного району м.Миколаїв, млн. грн.		142,3	167,2	189,3	47,0	22,1

ДОДАТОК В

**Розрахунок нормалізованих показників та часткового параметру «кадрова підсистема» оцінки
конкурентоспроможності торговельних підприємств**

Таблиця В 1

Середній стаж роботи працівників торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Середньооблікова чисельність працівників, чол.			Середній стаж роботи ($\overline{CP}$), років		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	30	29	23	7,6	8,0	9,7
2	60	62	62	9,3	10,2	10,4
3	6	10	8	8,2	6,1	7,8
4	50	55	53	7,6	9,0	10,5
5	34	34	36	9,0	9,8	10,9
6	40	43	45	7,4	7,8	8,1
7	15	20	18	7,5	6,9	7,7
Еталон				9,3	10,2	10,9

Таблиця В 2

Оборот робочої сили торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Кількість прийнятих на роботу, чол.			Кількість звільнених з роботи, чол.			Середньооблікова чисельність працівників, чол.			Коефіцієнт обороту робочої сили (K_o)		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	5	2	3	16	7	10	30	29	23	0,700	0,310	0,565
2	8	14	12	12	12	15	60	62	62	0,333	0,419	0,435
3	-	4	5	3	-	8	6	10	8	0,500	0,400	1,625
4	10	11	8	12	6	10	50	55	53	0,440	0,309	0,340
5	7	4	9	3	2	5	34	34	36	0,294	0,176	0,389
6	5	7	10	3	2	5	40	43	45	0,200	0,209	0,333
7	3	7	2	6	1	5	15	20	18	0,600	0,400	0,389
Еталон										0,200	0,176	0,333

Таблиця В 3

Прибуток на 1-го працівника торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.			Середньооблікова чисельність працівників, чол.			Прибуток на 1-го працівника підприємства (П _{1-го пр}), тис. грн. / чол.		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	3,7	4,9	4,4	30	29	23	0,12	0,17	0,19
2	10,2	4,5	21,2	60	62	62	0,17	0,07	0,34
3	0,3	2,7	4,1	6	10	8	0,05	0,27	0,51
4	136,6	182,5	185,9	50	55	53	2,73	3,32	3,51
5	97,6	152,1	121,0	34	34	36	2,87	4,47	3,36
6	112,0	179,6	198,5	40	43	45	2,80	4,18	4,41
7	40,9	41,7	45,8	15	20	18	2,73	2,09	2,54
Еталон							2,87	4,47	4,41

Таблиця В 4

Середньорічна заробітна плата працівників торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Фонд оплати праці, тис. грн.			Середньооблікова чисельність працівників, чол.			Середньорічна заробітна плата ($\overline{ЗП}$), тис. грн.		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	88,1	106,3	112,4	30	29	23	2,94	3,67	4,89
2	189,1	257,5	337,5	60	62	62	3,15	4,15	5,44
3	16,9	37,7	48,6	6	10	8	2,82	3,77	6,08
4	249,2	338,1	385,9	50	55	53	4,99	6,15	7,28
5	172,6	213,9	271,5	34	34	36	5,08	6,29	7,54
6	209,5	267,1	359,8	40	43	45	5,24	6,21	8,00
7	70,2	119,7	125,9	15	20	18	4,68	5,99	7,00
Еталон							5,24	6,29	8,00

Продуктивність праці працівників торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Товарооборот, тис. грн.			Середньооблікова чисельність працівників, чол.			Продуктивність праці (ІІІ), тис. грн. / чол.		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	1370,0	1572,6	1431,2	30	29	23	45,7	54,2	62,2
2	2946,0	4056,6	4942,3	60	62	62	49,1	65,4	79,7
3	353,5	453,9	450,3	6	10	8	58,9	45,4	56,3
4	18027,8	19674,1	20978,3	50	55	53	360,6	357,7	395,8
5	14305,6	15481,5	15698,8	34	34	36	420,8	455,3	436,1
6	15022,3	17052,3	17896,6	40	43	45	375,6	396,6	397,7
7	6351,6	7059,5	7169,2	15	20	18	426,4	353,0	398,3
Еталон							426,4	455,3	436,1

Таблиця В 6

Динаміка показників продуктивності праці та середньорічної заробітної плати працівників торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.			Індекс продуктивності праці (ІІІІ)			Середньорічна заробітна плата, тис. грн.			Індекс середньорічної заробітної плати (ІЗП)		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	45,7	54,2	62,2	1,05	1,19	1,15	2,94	3,67	4,89	1,19	1,25	1,33
2	49,1	65,4	79,7	1,15	1,33	1,22	3,15	4,15	5,44	1,24	1,32	1,31
3	58,9	45,4	56,3	1,01	0,77	1,24	2,82	3,77	6,08	1,21	1,34	1,61
4	360,6	357,7	395,8	1,04	0,99	1,11	4,99	6,15	7,28	1,19	1,23	1,18
5	420,8	455,3	436,1	1,10	1,08	0,96	5,08	6,29	7,54	1,15	1,24	1,20
6	375,6	396,6	397,7	1,05	1,06	1,00	5,24	6,21	8,00	1,20	1,19	1,29
7	426,4	353,0	398,3	1,19	0,83	1,13	4,68	5,99	7,00	1,23	1,28	1,17
Еталон	426,4	455,3	436,1	1,19	1,33	1,24	5,24	6,29	8,00	1,24	1,34	1,61

ДОДАТОК Г

**Розрахунок нормалізованих показників та часткового параметру «майнова підсистема» оцінки
конкурентоспроможності торговельних підприємств**

Таблиця Г 1

Коефіцієнт реальної вартості майна торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.			Запаси, тис. грн.			Валюта балансу, тис. грн.			Коефіцієнт реальної вартості майна ($K_{рвм}$)		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	874,3	868,3	825,9	52,3	60,8	100,9	927,1	942,4	942,0	0,999	0,986	0,984
2	724,8	727,0	715,2	202,4	265,8	320,0	967,3	1058,0	1106,3	0,959	0,938	0,936
3	278,1	279,1	259,0	15,3	16,9	22,9	315,6	321,3	323,1	0,930	0,922	0,872
4	240,0	229,8	226,2	638,1	612,5	659,8	1123,0	1209,7	1315,4	0,782	0,696	0,674
5	152,6	258,0	194,6	520,6	625,3	753,0	993,8	1491,0	1609,1	0,677	0,592	0,589
6	335,1	464,3	434,7	413,1	586,7	671,4	998,5	1510,9	1698,0	0,746	0,696	0,651
7	114,5	125,9	144,1	287,5	376,4	418,0	650,0	710,9	800,1	0,619	0,707	0,703
Еталон										0,999	0,986	0,984

Таблиця Г 2

Фондозабезпеченість працівників торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.			Середньооблікова чисельність працівників, чол.			Фондозабезпеченість ($\Phi_{оз}$), тис. грн. / чол.		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	871,9	871,3	847,1	30	29	23	29,06	30,04	36,83
2	725,9	725,9	721,1	60	62	62	12,10	11,71	11,63
3	188,0	278,6	268,6	6	10	8	31,33	27,86	33,58
4	230,8	234,9	228,0	50	55	53	4,62	4,27	4,30
5	149,9	205,3	226,3	34	34	36	4,41	6,04	6,29
6	291,2	399,7	449,5	40	43	45	7,28	9,30	9,99
7	200,2	120,2	135,0	15	20	18	13,35	6,01	7,50
Еталон							31,33	30,04	36,83

Таблиця Г 3

Швидкість оновлення основних засобів торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Основні засоби на кінець аналітичного періоду, тис. грн.			Введені основні засоби, тис. грн.			Швидкість оновлення основних засобів ($Ш_{ооз}$), років		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	1118,8	1082,8	1022,2	280,3	279,5	330,1	3,99	3,87	3,10
2	1310,0	1320,1	1331,4	300,9	303,7	297,9	4,35	4,35	4,47
3	506,5	503,5	435,9	300,3	203,5	175,9	1,69	2,47	2,48
4	380,9	405,6	350,1	59,0	65,9	99,3	6,46	6,15	3,53
5	263,7	370,3	421,5	35,9	185,7	71,3	7,35	1,99	5,91
6	520,3	600,1	610,5	190,8	153,1	64,6	2,73	1,96	9,45
7	170,7	199,8	232,6	43,6	71,6	61,9	3,92	2,79	3,76
Еталон							7,35	6,15	9,45

Таблиця Г 4

Коефіцієнт абсолютної ліквідності торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.			Грошові та їх еквіваленти, тис. грн.			Позиковий капітал, тис. грн.			Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	-	-	-	0,1	0,2	0,2	85,1	73,8	87,3	0,001	0,003	0,002
2	-	-	-	12,5	32,3	42,8	114,8	193,0	225,3	0,109	0,167	0,190
3	-	-	-	0,4	2,7	3,6	13,9	28,9	32,1	0,029	0,093	0,112
4	-	-	-	87,9	116,8	165,0	900,2	870,9	981,4	0,098	0,134	0,168
5	-	-	-	109,0	291,9	309,2	925,4	1347	1271,7	0,118	0,217	0,243
6	-	-	-	125,1	263,2	315,9	783,7	1015,3	1161,3	0,160	0,259	0,272
7	-	-	-	59,7	94,9	126,3	473,9	560,1	620,6	0,126	0,169	0,204
Еталон										0,160	0,259	0,272

Власні оборотні активи торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Оборотні активи, тис. грн.			Поточні зобов'язання, тис. грн.			Власні оборотні активи, тис. грн.		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	52,3	61,0	101,1	85,1	73,8	87,3	-32,8	-12,8	13,8
2	233,9	322,1	382,4	114,8	193,0	225,3	119,1	129,1	157,1
3	19,5	24,1	47,6	13,9	28,9	32,1	5,6	-4,8	15,5
4	850,1	929,7	1058,1	900,2	870,9	981,4	-50,1	58,8	76,7
5	818,2	1195,7	1359,7	925,4	1347	1271,7	-107,2	-151,3	88,0
6	627,4	987,9	1209,1	783,7	1015,3	1161,3	-156,3	-27,4	47,8
7	397,1	569,7	626,2	473,9	560,1	620,6	-76,8	9,6	5,6
Еталон							119,1	129,1	157,1

Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Власні оборотні активи, тис. грн.			Власний капітал, тис. грн.			Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів ($K_{мвк}$)		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	-32,8	-12,8	13,8	842,0	868,6	854,7	-0,039	-0,015	0,016
2	119,1	129,1	157,1	852,5	865,0	881,0	0,140	0,150	0,178
3	5,6	-4,8	15,5	301,7	292,8	288,5	0,019	-0,016	0,054
4	-50,1	58,8	76,7	201,3	325,7	324,9	-0,249	0,181	0,236
5	-107,2	-151,3	88,0	68,4	144,0	329,6	-1,567	-1,051	0,267
6	-156,3	-27,4	47,8	165,3	379,9	408,4	-0,946	-0,072	0,117
7	-76,8	9,6	5,6	91,4	129,9	157,6	-0,840	0,074	0,036
Еталон							0,140	0,181	0,267

ДОДАТОК Д

**Розрахунок нормалізованих показників та часткового параметру «товарна підсистема» оцінки
конкурентоспроможності торговельних підприємств**

Таблиця Д 1

Оборотність товарних запасів торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Товарооборот, тис. грн.			Середні товарні запаси, тис. грн.			Оборотність товарних запасів (O_{T3}), оборотів		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	1370,0	1572,6	1431,2	45,1	49,1	72,7	30,4	32,0	19,7
2	2946,0	4056,6	4942,3	201,6	220,1	276,9	14,6	18,4	17,8
3	353,5	453,9	450,3	10,7	14,4	17,3	33,0	31,5	26,0
4	18027,8	19674,1	20978,3	591,9	609,6	621,3	30,5	32,3	33,8
5	14305,6	15481,5	15698,8	501,7	558,6	674,0	28,5	27,7	23,3
6	15022,3	17052,3	17896,6	477,1	491,1	618,0	31,5	34,7	30,0
7	6351,6	7059,5	7169,2	302,8	324,7	389,3	21,0	21,7	18,4
Еталон							33,0	34,7	33,8

Таблиця Д 2

Рентабельність реалізованих товарів торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Чистий прибуток, тис. грн.			Товарооборот, тис. грн.			Рентабельність реалізованих товарів (P_{pm}), %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	1,9	2,0	1,5	1370,0	1572,6	1431,2	0,14	0,13	0,11
2	10,2	0,1	15,0	2946,0	4056,6	4942,3	0,35	0,002	0,30
3	0,3	2,4	3,9	353,5	453,9	450,3	0,08	0,53	0,87
4	95,7	127,8	139,4	18027,8	19674,1	20978,3	0,53	0,65	0,66
5	78,1	106,2	90,1	14305,6	15481,5	15698,8	0,55	0,69	0,57
6	78,4	125,1	148,0	15022,3	17052,3	17896,6	0,52	0,73	0,83
7	28,6	29,2	34,4	6351,6	7059,5	7169,2	0,45	0,41	0,48
Еталон							0,55	0,73	0,87

Таблиця Д 3

Коефіцієнт забезпеченості товарних запасів власними коштами торговельних підприємств 2022–2024 рр.

№ п/п	Власні оборотні активи, тис. грн.			Товарні запаси, тис. грн.			Коефіцієнт забезпеченості товарних запасів ($K_{зтз}$)		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	-32,8	-12,8	13,8	43,9	54,2	91,1	-0,747	-0,236	0,151
2	119,1	129,1	157,1	190,6	249,5	304,2	0,625	0,517	0,516
3	5,6	-4,8	15,5	14,0	14,8	19,8	0,400	0,324	0,783
4	-50,1	58,8	76,7	620,2	598,9	643,6	-0,081	0,098	0,119
5	-107,2	-151,3	88,0	506,2	610,9	737,0	-0,212	-0,248	0,119
6	-156,3	-27,4	47,8	407,0	575,1	660,9	-0,384	-0,048	0,072
7	-76,8	9,6	5,6	280,3	369,1	409,5	-0,274	0,026	0,014
Еталон							0,625	0,517	0,783

Таблиця Д 4

Коефіцієнт стійкості асортименту товарів торговельних підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Кількість різновидів товарів, що передбачені розробленим асортиментним переліком ($Ш_{ан}$), од.			Кількість різновидів товарів, що були відсутні у продажі в момент перевірок, од.			Коефіцієнт стійкості асортименту товарів (K_{ca})		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	463	481	509	1282	1301	1287	0,889	0,892	0,903
2	458	475	497	1298	1657	1306	0,887	0,861	0,899
3	410	427	469	1412	1018	1125	0,862	0,905	0,908
4	492	520	549	1587	1605	1698	0,870	0,876	0,879
5	480	501	519	1503	1204	1404	0,875	0,908	0,989
6	501	515	538	1421	1071	1517	0,887	0,917	0,896
7	478	497	509	1297	1309	1201	0,891	0,899	0,909
Еталон	501	515	540				0,891	0,917	0,989

**Середній індекс цін пропонованих товарів в
торговельних підприємства за 2022–2024 рр.**

№ з/п	Середній індекс цін ($\bar{I}_ц$)		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	1,019	1,023	1,030
2	1,016	1,024	1,032
3	1,017	1,026	1,029
4	1,021	1,028	1,034
5	1,015	1,025	1,030
6	1,020	1,026	1,031
7	1,021	1,027	1,033
Еталон	1,015	1,023	1,029

**Частка неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновидів товару
торговельних підприємств за 2022–2024 рр.**

№ п/п	Загальна кількість асортиментних позицій, од.			Кількість неходових та залежаних товарів, од.			Частка неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновидів товару ($Ч_{НЗм}$), %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	463	481	509	11	10	11	2,38	2,08	2,16
2	458	475	497	9	11	12	1,97	2,32	2,41
3	410	427	469	8	10	11	1,95	2,34	2,35
4	492	508	540	14	15	17	2,85	2,95	3,15
5	480	501	519	7	9	10	1,46	1,80	1,93
6	501	515	538	11	10	12	2,20	1,94	2,23
7	478	497	509	9	11	8	1,88	2,21	1,57
Еталон							1,46	1,80	1,57

Таблиця Е 3

Середній обсяг затрат часу покупців на очікування обслуговування у торговельних підприємствах за 2022–2024 рр.

№ п/п	Загальний обсяг зафіксованих затрат часу на очікування обслуговування продавцем, хв.			Загальний обсяг зафіксованих затрат часу покупців на очікування розрахунку, хв.			Середній обсяг затрат часу покупців на очікування обслуговування ($\overline{ЗЧ}$), хв.		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	119	117	118	100	107	115	8,76	8,00	7,77
2	120	118	121	98	109	116	8,72	8,11	7,90
3	115	116	123	103	115	117	8,72	8,25	8,00
4	122	132	146	102	116	121	8,96	8,86	8,90
5	102	111	114	91	90	87	7,72	7,18	6,70
6	109	117	120	97	101	109	8,24	7,79	7,63
7	110	125	144	101	107	92	8,44	8,29	7,87
Еталон							7,72	7,18	6,70

Таблиця Е 4

Коефіцієнт демонстраційної площі торгового залу підприємств за 2022–2024 рр.

№ п/п	Демонстраційна площа, м ²			Площа торгового залу, м ²			Коефіцієнт демонстраційної площі ($K_{дп}$)		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	516,1	525,0	525,0	691	691	691	0,747	0,760	0,760
2	873,7	873,7	896,3	1197	1197	1197	0,730	0,730	0,749
3	181,0	190,0	190,0	252	252	252	0,719	0,754	0,754
4	6010,2	6010,2	5807,9	8610	8610	8610	0,698	0,698	0,675
5	5570,8	5490,3	5490,3	7653	7640	7640	0,728	0,719	0,719
6	5479,6	5800,1	5800,1	7985	7985	7985	0,686	0,726	0,726
7	1805,7	1805,7	1780,5	2469	2469	2469	0,731	0,731	0,721
Еталон							0,75*	0,75*	0,75*

* (в середньому рекомендоване значення 0,75)

№ п/п	Установочна площа, м ²			Площа торгового залу, м ²			Коефіцієнт установочної площі (K _{уп})		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	193,2	205,7	205,7	691	691	691	0,280	0,298	0,298
2	348,5	348,5	361,1	1197	1197	1197	0,291	0,291	0,302
3	76,2	87,0	87,0	252	252	252	0,302	0,345	0,345
4	2046,1	2046,1	1915,0	8610	8610	8610	0,237	0,237	0,222
5	1969,3	1718,0	1718,0	7653	7640	7640	0,257	0,225	0,225
6	2097,1	2497,1	2497,1	7985	7985	7985	0,263	0,313	0,313
7	660,6	660,6	600,0	2469	2469	2469	0,268	0,268	0,243
Еталон							0,30*	0,30*	0,30*

Таблица Е 6

№ п/п	Кількість передпродажних послуг продажу товарів, од.			Кількість післяпродажних послуг продажу товарів, од.			Загальна кількість додаткових послуг, які надаються покупцям (К _{Дп}), од.		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	1	2	1	1	1	1	2	2	2
2	1	1	3	2	-	1	3	1	4
3	1	2	2	-	2	1	1	4	3
4	1	2	2	1	1	1	2	3	3
5	2	3	2	1	2	3	3	5	5
6	2	3	3	2	1	3	4	4	6
7	2	1	2	1	-	2	3	1	4
Еталон							4	5	6

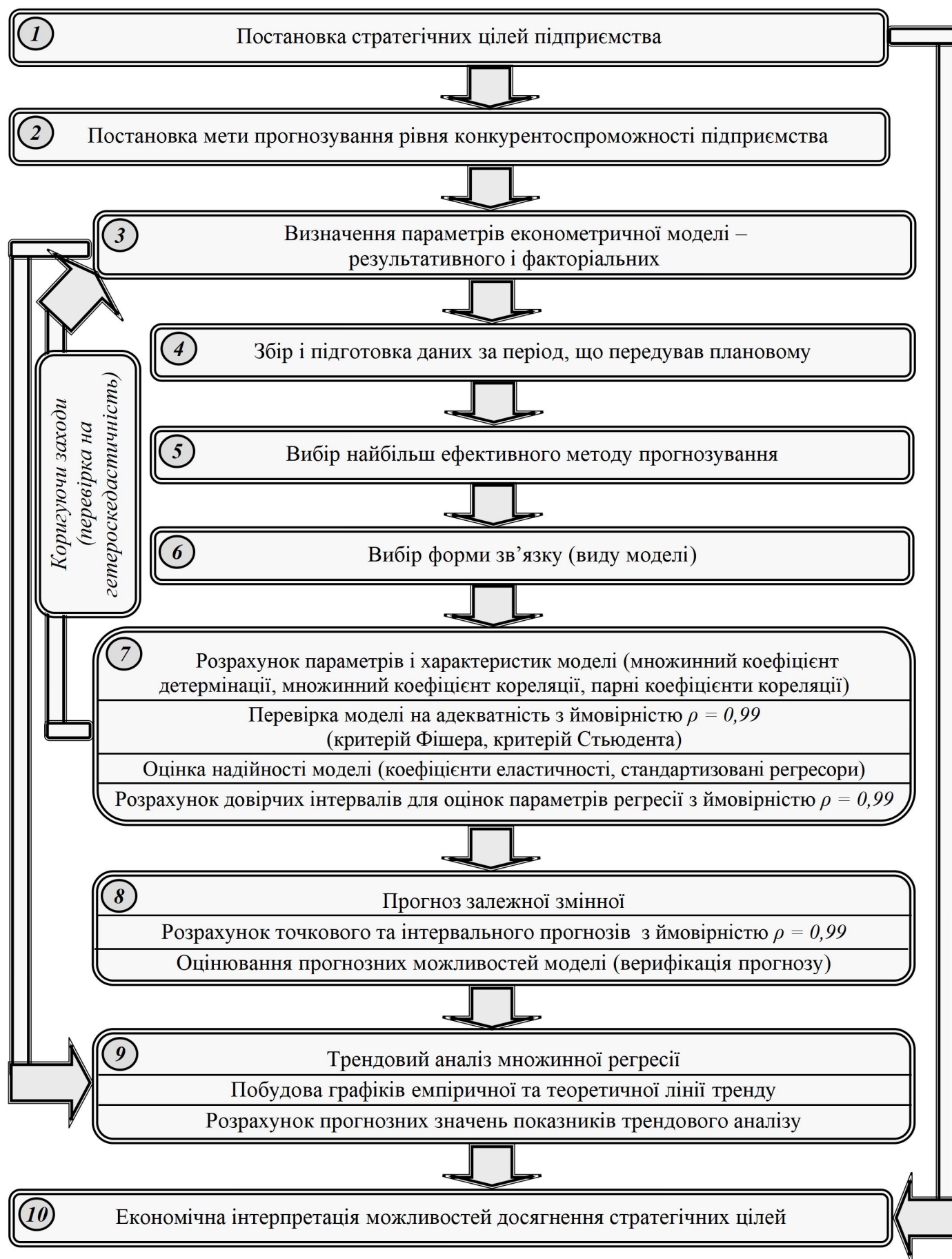


Рис. Ж 1. Структурно-логічна схема побудови прогнозної економіко-математичної моделі конкурентоспроможності підприємства торгівлі

ДОДАТОК И

Визначення аналітичних інструментів формування стратегічного управління та розвитку конкурентоспроможності підприємства торгівлі

Таблиця И 1

Матриця можливостей торговельного підприємства

	<i>Сильний вплив</i>	<i>Помірний вплив</i>	<i>Малий вплив</i>
<i>Висока ймовірність</i>	Впровадження прогресивних технологій товароруху і форм продажу товарів	Налагодження внутрішніх механізмів ефективного генерування грошових коштів	Збільшення витрат на фасадний вигляд об'єктів торгівлі підприємства
<i>Середня ймовірність</i>	Розширення асортиментного портфелю продажу товарів	Реалізація програми навчання фахівців, ознайомлення з теорією мерчандайзингу	Вдосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів
<i>Низька ймовірність</i>	Впровадження автоматизованих торгових систем	Вдосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів	Використання прийомів бенчмаркінгу

Таблиця И 2

Матриця загроз торговельного підприємства

	<i>Руйнування</i>	<i>Критичний стан</i>	<i>Важкий стан</i>	<i>Легкі пошкодження</i>
<i>Висока ймовірність</i>	Зміни в потребах і смаках споживачів, зниження їх купівельної спроможності	Зниження платоспроможності підприємства	Можливість появи нових конкурентів	Несприятливі демографічні зміни
<i>Середня ймовірність</i>	Збільшення вартості ліцензій на продаж окремих товарних груп	Зниження оборотності товарних запасів	Сезонний характер надходження основного потоку коштів	Погіршення погодних умов (заморозки, дощ, град)
<i>Низька ймовірність</i>	Високий ступінь зносу основних засобів підприємства	Не здатність підприємства реагувати на інноваційні зміни торгове-льно-технологічних процесів	Зростання мінімальної заробітної плати	Соціально-політична нестабільність

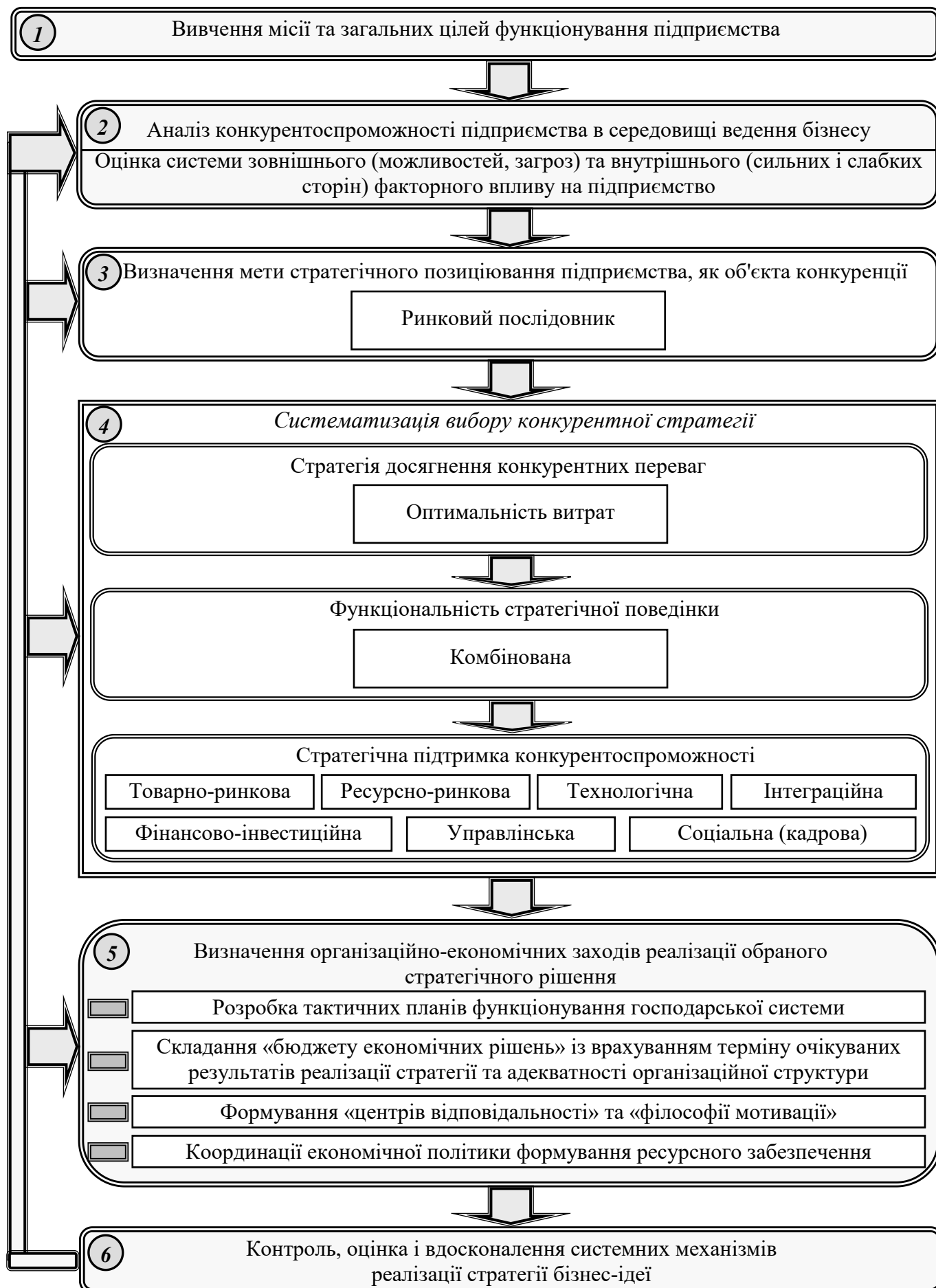


Рис. И 1. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Рубіж продукт»