



Мікроекономіка

Марина ЧОРНА,
Наталія СМОЛЬНЯКОВА,
Анатолій ВОЛОСОВ

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ
НА СТАДІЯХ ЇХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ**

Резюме

Виявлено посилення значущості оцінювання конкурентних переваг підприємств ритейлу в умовах євроінтеграції. Досліджено підходи до вибору інструментарію оцінювання конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі. Виявлено їхній дискусійний характер, відсутність єдиної думки та неможливість застосування у підприємствах ритейлу без адаптаційних перетворень. Виокремлено базові передумови розробки багатокритеріальної комплексної системи оцінювання: двоїстий характер конкурентних переваг і відповідність певній стадії їхнього життєвого циклу; специфіка змістовного наповнення та видової структури конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі як наслідок особливостей галузі.

© Марина Чорна, Наталія Смольнякова, Анатолій Волосов, 2020.

Чорна Марина, док. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І. Г. Бережного, Харківський державний університет харчування та торгівлі, Україна. ORCID 0000-0001-5537-7832. mv.100810@gmail.com.

Смольнякова Наталія, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І. Г. Бережного, Харківський державний університет харчування та торгівлі, Україна. ORCID 0000-0002-1896-0742. nsmolnyakova2020@gmail.com.

Волосов Анатолій, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І. Г. Бережного, Харківський державний університет харчування та торгівлі, Україна. ORCID 0000-0002-4714-8999. volosov63@gmail.com.

Розроблено систему оцінювання конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі з диференціацією критеріїв і показників за стадіями життєвого циклу: формування, реалізація, розвиток. Обґрунтовано використання одиничних та узагальнювальних показників оцінювання на кожній стадії. Використано економіко-математичне моделювання для розрахунку узагальнювальних показників. Запропоновано їх використання і для характеристики конкурентного стану підприємства: конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності та конкурентостійкості. Здійснено апробацію системи оцінювання конкурентних переваг на мережевих підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Констатовано, що результати досліджень прийняті суб'єктами ритейлу до впровадження та використані для розробки заходів з формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг.

Ключові слова

Конкурентні переваги, ритейл, формування, реалізація, розвиток, оцінка, мультиплікативна модель, адитивна модель.

Класифікація за JEL: C52, C81, L81, O29.

Огляд літератури та постановка проблеми

Сучасні умови ведення бізнесу: стрімка динаміка кон'юнктури ринку, глобалізація ринків, активізація іноземного ритейлу на вітчизняному споживчому ринку у зв'язку з євроінтеграційними процесами, розвиток інформаційних технологій, висока волатильність цін, зміни вимог споживачів спонукають підприємства до активного пошуку нових, більш ефективних шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Конкуренція в підприємницькій діяльності перетворюється на процес створення та використання підприємством власних конкурентних переваг та управління ними з метою досягнення конкретних цілей на конкретному ринку та в конкретний проміжок часу.

Конкурентні переваги є результатом конкуренції й одночасно, за умов їх ефективного формування, реалізації та розвитку, основоположною влас-

тивістю, фундаментом, можливістю: формувати конкурентний потенціал, достатній для забезпечення сталого успіху; досягти конкурентоспроможності та лідерської позиції; створити та підтвердити високий конкурентний статус підприємства; забезпечити конкурентостійкість, що сприятиме стабільному тривалому розвитку підприємства.

Отже, конкурентні переваги з огляду на їхні властивості та утворювальну роль потребують пильної уваги суб'єктів господарювання до їх створення й можливостей реалізації, підтримання та постійного пошуку нових.

Важливим етапом на шляху вирішення завдань з формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг є їх оцінювання, що дає змогу не тільки отримати уявлення про характеристики об'єкта, а й допомагає встановити значущість досліджуваного явища, його відповідність визначеним нормам, є основою прийняття рішень.

Дієвість оцінювання визначається адекватністю як теоретико-методичного базису, так і якістю прикладного інструментарію, до якого належать критерії та показники оцінювання. Через систему показників критерії ув'язують мету оцінювання із засобами її проведення та характеризують ступінь досягнення поставлених цілей, що пояснює постійний інтерес науковців до цієї проблеми.

Обґрунтування інструментарію оцінювання конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі має здійснюватись відповідно до специфіки галузевої діяльності та обумовлених нею особливостей вияву конкурентних переваг як традиційних для цієї сфери, так і таких, що виникли саме завдяки євроінтеграції і ще не повною мірою досліджені. Роздрібна торгівля у зв'язку з функціональним призначенням, орієнтацією на споживача, значною диференціацією потреб та індивідуалізацією попиту має значну кількість різноманітних підприємств і найбільш розгалужену їхню структуру. Відповідно, конкурентні переваги суб'єктів ритейлу вирізняються як сутнісними характеристиками, так і широкою видовою структурою, що потребує застосування спеціального інструментарію їх оцінювання та набуває особливої значущості за умов відсутності системних розробок у цьому напрямі.

З огляду на значущість проблеми науковці приділяють значну увагу обґрунтуванню критеріїв показників оцінювання. Ці питання вивчали зарубіжні та вітчизняні дослідники: Ю. Іванов, Г. Іващенко, І. Ліфіц, О. Млоток, Ф. Оберемчук, Х. Фасх'єв, Д. Яцковий та ін.

Результати наукових пошуків вказують на неоднозначність підходів до вибору оціночної системи конкурентних переваг і мають дискусійний характер.

Більшість науковців розглядають оцінку конкурентних переваг у контексті аналізу конкурентоспроможності, конкурентостійкості, конкурентного статусу й інших конкурентних відносин, що є цілком природно, враховуючи

результативну природу конкурентних переваг. Проте такі дослідження майже не розкривають факторну ознаку конкурентних переваг і напрями їх формування та розвитку.

Дискусійним є питання щодо вибору критеріїв оцінювання конкурентних переваг і конкурентоспроможності. Одні дослідники (V. Oberemchuk (2011), G. Ivashchenko (2005), E. Mlotok) не розділяють такі елементи оцінювання як критерії та показники. Як критерії вони виокремлюють показники, за якими проводиться оцінювання.

На нашу думку, такий підхід дещо спрощує оцінювання та знижує його об'єктивність, повноту та конкретність результатів, оскільки саме критерій характеризує ознаку, за якою проводиться оцінювання, є мірилом такого оцінювання. За його допомогою перевіряється відповідність результату поставленій цілі або оцінюється рівень її реалізації. А ступінь вияву, якісна сформованість, визначеність критеріїв виражається в конкретних показниках. Показники є характеристикою будь-яких властивостей економічного об'єкта, процесу або явища. Вони мають більш динамічний характер порівняно з критеріями.

Значна частина науковців у прикладних дослідженнях спирається на традиційний загальнотеоретичний інструментарій оцінювання, що базується на відомих теоріях порівняльних переваг, ефективної конкуренції, якості товару та ін. Відповідно, пропозиції науковців щодо показників розрізняються залежно від обраної базової теорії та методу оцінювання. Так, дослідники, що дотримуються теорії ефективної конкуренції, передбачають оцінювання конкурентних переваг та конкурентоспроможності на основі показників ефективності. Так, V. Oberemchuk (Oberemchuk, 2011) виокремлює показники ефективності, об'єднані у 8 груп. В дослідженнях Kh. Faskhiev і A. Krakhmaleva (Faskhiev, Krakhmaleva, 2015) 77 показників ефективності різних напрямів діяльності підприємства систематизовано у 6 груп. E. Mlotok (Mlotok, 1998) виокремлює 4 групи показників, D. Yatskovy (Yatskovy, 2013) – 6 груп. Оціночні системи науковців різняться не тільки за кількістю пропонованих показників, а й їхнім змістовним наповненням. Одні автори – D. Yatskovy (Yatskovy, 2013), G. Ivashchenko (Ivashchenko, 2005), Kh. Faskhiev і A. Krakhmaleva (Faskhiev, Krakhmaleva, 2015) – у складі показників виокремлюють характеристики ефективності виробництва, збуту, фінансового стану, інноваційної діяльності, ділової активності тощо. Інші – E. Mlotok (Mlotok, 1998), V. Oberemchuk (Oberemchuk, 2011) – розширюють їхній перелік за рахунок конкурентоспроможності товару та конкурентного потенціалу.

Незважаючи на важливість оцінювання ефективності різних напрямів діяльності підприємства як вагомого джерела конкурентних переваг та їхньої характеристики, за таких умов залишається поза увагою така сутнісна характеристика переваги, як ексклюзивна цінність торговельної послуги за визнанням споживачів. Тобто не здійснюється оцінювання переваг, безпосере-

дньо пов'язаних з предметом діяльності роздрібної торгівлі – торговельними послугами.

Дослідник I. Lifits (Lifits, 2005), який підтримує теорію якості товару, критерієм оцінювання обирає споживчу цінність продукції. Висновок про конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства здійснюється на основі показників, що характеризують властивості продукції порівняно з конкурентами. Оцінювання конкурентних переваг конкретного товару у підприємствах роздрібної торгівлі не може свідчити про переваги підприємства, оскільки у зв'язку з реалізацією суб'єктами ритейлу широкого асортименту, вони стосуються, як правило, всього переліку асортиментних різновидів або певних товарних груп. З цієї причини використання показників якості товару для оцінювання конкурентних переваг ритейлу має обмежений характер.

Застосування дослідниками матричних методів для оцінювання конкурентних переваг обмежує їхні дослідження декількома показниками, серед яких найчастіше використовуються частка ринку та темпи зростання товарообороту, що забезпечує простоту та наочність результатів. Ці показники є результатом формування та реалізації конкурентних переваг, а також важливими індикаторами конкурентостійкості та стабільного розвитку. Проте вони не розкривають, за рахунок яких переваг досягнуто цей результат і не надають можливості виявити проблемні місця. Складно адаптувати ці методи для малих підприємств, яких у роздрібній торгівлі переважна більшість.

Значна частина досліджень спрямована на оцінювання конкурентоспроможності (реалізованих конкурентних переваг), залишаючи поза увагою такі стадії їх життєвого циклу, як формування та розвиток. Позитивними в цьому напрямі є розробки Yu. Ivanov, який пропонує потенційні конкурентні переваги оцінювати за критеріями ефективності та стійкості. Показники, що виокремлюються за критерієм стійкості, охоплюють рівень витрат конкурентів, пов'язаних з копіюванням, і час на ці дії (Ivanov, Tishchenko, Drobitko, Abramov. 2003).

Відсутня також єдина позиція фахівців щодо критеріїв і показників оцінювання конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. Дослідники мають різні думки щодо оцінювання на основі системи показників або із використанням узагальнювальних. A. Mazaraki, I. Blank, L. Ligonenko пропонують визначати рівень конкурентоспроможності за сукупністю показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємств. Таке оцінювання дає змогу виявити переваги та проблеми за певними напрямками, але не дає змоги оцінити загальну конкурентну позицію підприємства та діяльність з формування конкурентних переваг (Mazaraki, Blank, Ligonenko, 2006). На основі сукупності показників за критерієм ступеня задоволеності споживачів пропонує оцінювати конкурентні переваги N. Pavlova. Науковець (Pavlova, 2005) виокремлює такі характеристики: асортимент; комплекс послуг; рівень цін і динаміку їх зміни; місце розташування, його доступність; режим роботи; рівень обслуговування. За такого підходу поза увагою залишаються економічні

та фінансові результати діяльності підприємства. Також задоволеність споживачів може лише опосередковано свідчити про рівень конкурентних переваг, оскільки не передбачає порівняння з конкурентами.

Застосування узагальнювальних показників оцінювання конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі є предметом розгляду більшості дослідників, що займаються цією проблемою, а саме: M. Chorna (Chorna, Smolnyakova, Volosov, 2018), T. Gushtan (Gushtan, 2018), D. Harinovich-Yavorskaya (Harinovich-Yavorskaya, 2013), N. Magas (Magas, 2014), I. Smolin, (Smolin, 2017) та ін. Проте науковці пропонують різні показники, що належать до інтегрального, та методи і способи обчислення узагальнювальних характеристик. Як правило, ці показники враховують окремі аспекти конкурентної діяльності, що не відображає реального стану діяльності з формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг. Крім того, використання різних показників оцінювання надає результати, які не відповідають один іншому.

Отже, за значної уваги науковців до питань оцінювання конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі залишається не розробленою чітка система її критеріїв і показників, не враховується життєвий цикл самої переваги. Також за умов значної кількості підходів до вибору показників оцінювання користувачі стикаються з проблемою їх вибору для адекватного оцінювання й отримання обґрунтованого результату та правильного обрання стратегії подальшого розвитку. Це ставить під сумнів успішний розвиток підприємств ритейлу за умов невизначеності й динамічності споживчого ринку та потребує розробки адекватної сучасним умовам системи оцінювання конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі.

Мета статті

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування комплексної системи оцінювання конкурентних переваг на стадіях формування, реалізації й розвитку та її апробація в підприємствах роздрібною торгівлі.

Методи дослідження

Побудова дієвої системи забезпечення конкурентних переваг можлива за умов постійного зворотного зв'язку між прийнятими рішеннями в цьому напрямі та результатів їхньої реалізації. Налагодження такого зв'язку забезпечується в процесі оцінювання як логічно обґрунтованої, систематизованої процедури послідовного вирішення проблем із використанням певних підхо-

дів і методів оцінювання для винесення остаточного судження щодо процесу. Оцінювання є певною діяльністю із встановлення ступеня реально досягнутих результатів порівняно з плановими цілями. Ці положення є важливими для розуміння сенсу призначення оцінювання й обґрунтування оціночної системи конкурентних переваг підприємств ритейлу.

Підґрунтям побудови системи оцінювання конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі є:

- сутність характеристики, природа та властивості конкурентних переваг;
- галузеві особливості функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі та специфіка змістовного навантаження, видової структури та вияву конкурентних переваг у цій сфері діяльності;
- принципи побудови системи оцінювання та вимоги до її елементів.

Реалізація зазначеного відбувалась з урахуванням таких положень:

- авторського бачення (Chorna, Smolnyakova, Volosov, 2018) конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі як наявності унікальних властивостей та умов, які утворюють ексклюзивну цінність торговельної послуги, створеної в результаті ефективного здійснення функцій суб'єктами господарювання та надають вигоди порівняно з конкурентами на конкретному ринку. Таке визначення повністю узгоджується зі спрямованістю оцінювання на формування судження щодо цінності предмета, визначення відповідності його властивостей будь-яким ціннісним критеріям. Тобто саме оцінювання дає змогу виявити, наскільки ця цінність є ексклюзивною та дозволяє випереджати конкурентів, а також ухвалювати обґрунтовані рішення щодо створення, підтримки й розвитку переваг;
- урахування життєвого циклу конкурентної переваги, виокремлення його активних стадій – формування, реалізація та розвиток. Виокремлення стадій життєвого циклу надає змогу: по-перше, виявити відповідність конкурентного потенціалу (потенційних можливостей формування конкурентних переваг) рівню реалізації переваг (конкурентоспроможності) та можливостям його розвитку (забезпечення конкурентостійкості); по-друге, визначити рівень діяльності менеджменту за кожною стадією триєдиного процесу;
- факторна та результативна природа конкурентних переваг, що дає змогу врахувати взаємозв'язок між стадіями життєвого циклу та виявити можливості розвитку;
- конкретизація змістовних аспектів оцінювання конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі через систему принципів, яка враховує складність, неоднорідність і комплексність категорії як

об'єкта оцінювання, а також відповідає загальнонауковим принципам оцінювання економічних процесів. На нашу думку, найбільш відповідає меті та завданням дослідження конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі система принципів, яка охоплює: загальносистемні – властиві будь-якій системі оцінювання (науковість, адекватність, системність, комплексність, дієвість, результативність, ієрархічність); спеціальні – відображають специфічні умови та правила оцінювання конкурентних переваг підприємств ритейлу (протилежність цілей і засобів, багатокритеріальність, оптимальність, відносність, безперервність, урахування стадій життєвого циклу конкурентної переваги та специфіки галузі).

Результати дослідження

На основі сформульованих положень розроблено комплексну систему оцінювання конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі (рис. 1).

У зв'язку з багатоаспектністю завдань дослідження конкурентних переваг вибір одного критерію не забезпечить їхнє вирішення, оскільки вони охоплюють різні види конкурентних переваг на кожній активній стадії триєдиного процесу. Зважаючи на необхідність комплексного дослідження конкурентних переваг та формування найбільш цілісного уявлення про стан і стадію їхнього життєвого циклу критерії оцінювання обрано на стадії:

- формування – забезпеченість і відповідність;
- реалізації – результативність;
- розвитку – стабільність.

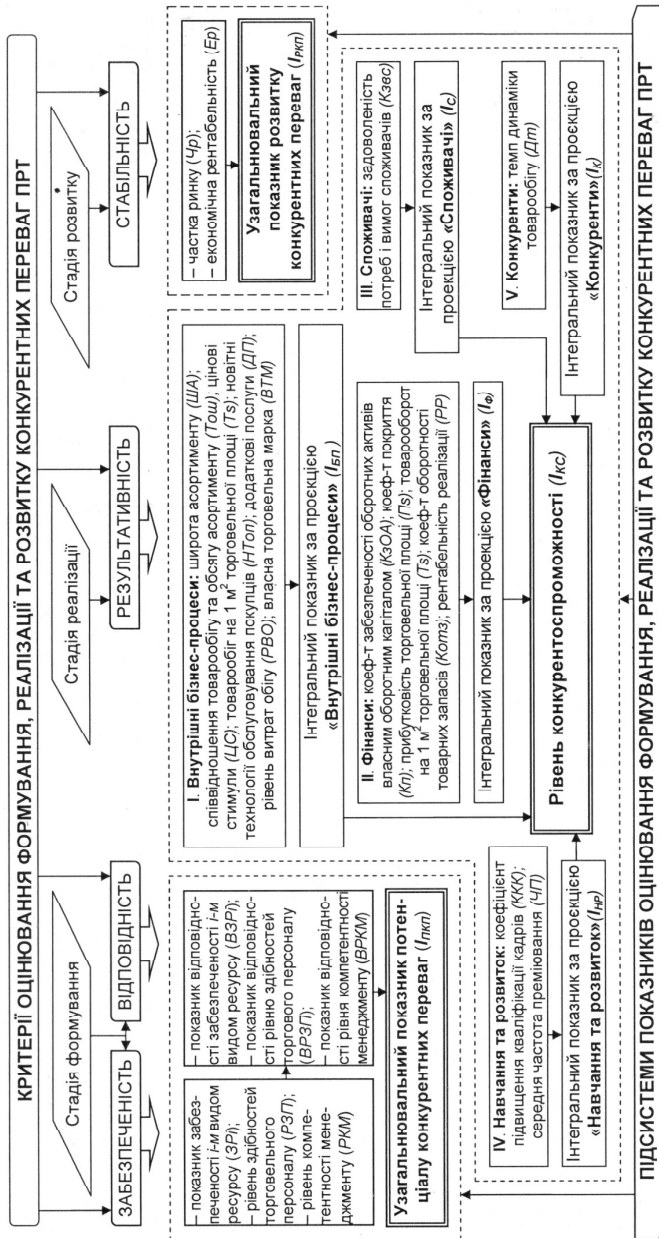
Критерій забезпеченості характеризує забезпеченість підприємства роздрібною торгівлю всіма видами ресурсів (фінансовими, матеріальними, трудовими, просторовими, інвестиційними та ін.) для формування конкретних переваг, а критерій відповідності – рівень забезпеченості підприємства роздрібною торгівлю кожним видом ресурсу порівняно з конкурентами.

Критерій результативності дає змогу виявити реалізовані конкурентні переваги й оцінити ефективність їхнього формування.

Стабільність як критерій характеризує підтримання конкурентоспроможності протягом тривалого періоду, що забезпечується в результаті постійного формування і розвитку конкурентних переваг підприємствами роздрібною торгівлю.

Рисунок 1

Комплексна система оцінювання формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі



Вважаємо, що визначені критерії дослідження конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі відповідають основним рекомендаціям щодо їхнього встановлення, а саме: забезпечують охоплення суттєвих ознак об'єкта оцінювання адекватними та несуперечливими.

Якщо критерії – це ознаки, за якими можна судити про відмінність стану одного явища від іншого, то ступінь їхнього вияву, якісна сформованість, визначеність виражаються в конкретних показниках. За допомогою показників теоретичні положення трансформуються в емпіричний простір.

Багатокритеріальність оцінювання конкурентних переваг зумовлює вибір на користь системи показників, яка має бути логічно побудованою, надавати повну й достовірну інформацію, а також містити оптимальну їхню кількість.

Характеризуючи систему показників оцінювання конкурентних переваг, визначимо такі принципові моменти.

1. Обрані показники диференційовані за стадіями життєвого циклу та критеріями оцінювання, мають прямий зв'язок з видовою структурою конкурентних переваг і напрямками діяльності підприємств роздрібною торгівлі, відображають специфіку їхнього вияву в цих суб'єктах.

2. Система показників ураховує специфіку торговельних послуг, базується на характеристиках її складових, що дає змогу більш точно й об'єктивно виокремити та оцінити конкурентні переваги цих послуг.

3. Для оцінювання конкурентних переваг на стадії реалізації вибір показників здійснено відповідно до концепції збалансованих показників. На користь цього можна зазначити:

- система, що базується на використанні характеристик сфер діяльності підприємства дозволяє всебічно оцінити участь внутрішніх процесів суб'єктів ритейлу у створенні конкурентних переваг. Це повною мірою відповідає ситуації на підприємствах роздрібною торгівлі, де цінність торговельної послуги створюється майже всіма процесами;
- відповідає змісту оцінювання конкурентних переваг і те, що система збалансованих показників характеризує процеси, а не кінцеві результати діяльності;
- для оцінювання використовуються не тільки фінансові характеристики, а й показники ефективності взаємодії зі споживачами;
- структура цієї моделі пов'язує причини (конкурентні переваги кожної сфери діяльності) та наслідки (результати, отримані в процесі їхньої реалізації). Логіка взаємозв'язку полягає в тому, що фінан-

сові результати можуть бути отримані тоді, коли задоволені потреби цільової групи клієнтів.

Відповідно до концепції збалансованих показників виокремлюють 4 проєкції дослідження діяльності. Однак, ураховуючи особливості конкуренції на національному споживчому ринку та специфіку роздрібної торгівлі, ці проєкції мають бути доповнені проєкцією «конкуренти», яка дасть змогу охарактеризувати основні заходи конкурентної боротьби.

Наданий набір показників для оцінювання конкурентних переваг на стадії реалізації обрано на основі експертного оцінювання представниками наукової спільноти та керівництва ритейлу, які здійснили їх вибір із розробленого авторами переліку за змістом і кількістю. Для обґрунтування окремих показників застосовано метод статистичного аналізу варіаційних рядів результатів опитування експертів.

4. Відповідність показників вимогам інформаційної прозорості, які мають:

- логічне обґрунтування методом обстеження (широта асортименту, цінкові стимули, новітні технології, задоволеність споживачів і т. ін.);
- чіткий алгоритм розрахунку (показники забезпеченості ресурсами, відповідності забезпеченості, ефективності фінансової та господарської діяльності);
- метод вимірювання (експертне опитування із застосуванням методу балів для визначення рівнів компетенцій менеджменту та здібностей персоналу);

5. Використання для оцінювання конкурентних переваг на стадіях життєвого циклу показників, що мають відносний характер, тобто однакову вимірність, надає можливість здійснити порівняння й отримати узагальнювальну оцінку.

6. Запропоновані показники є значущими, оскільки дають змогу ухвалювати управлінські рішення (оцінювання здійснюється для ідентифікації поточного стану формування, реалізації й розвитку конкурентних переваг та визначення шляхів і тенденцій подальшого їх підтримання й удосконалення).

Оцінювання за одиничними показниками дозволяє виявити результати формування та реалізації конкурентних переваг за конкретними типами, видами та напрямками вияву, а також рівень їхнього розвитку. Водночас застосування розрахунків локальних показників не завжди дає змогу отримати остаточну оцінку щодо загальної ситуації через різноспрямованість результатів. Це завдання вирішується за умов визначення узагальнювальних показників на завершальній стадії оцінювання із застосуванням адекватного методичного інструментарію. В результаті їхнього використання можна оцінити результативність діяльності за напрямками забезпечення конкурентних пере-

ваг з урахуванням різноманіття причинно-наслідкових зв'язків і залежностей усіх елементів системи.

Для загального оцінювання конкурентних переваг на стадіях життєвого циклу пропонується застосовувати економіко-математичне моделювання.

Економіко-математичну модель, що сприяє отриманню узагальнювальної оцінки формування конкурентних переваг, ми будували на основі таких міркувань:

1) на стадії формування відбуваються процеси створення певної сукупності конкурентних переваг за різними напрямками та джерелами, тобто виявляються й обґрунтовуються можливості підприємства щодо отримання конкурентних переваг на ринку, які характеризують конкурентний потенціал;

2) конкурентні переваги формуються в результаті взаємодії різних ресурсів, взаємозв'язку різних видів діяльності та характеризується синергічним ефектом;

3) узагальнювальний показник оцінювання потенціалу конкурентних переваг характеризує комплексно, з одного боку, потенційні можливості набуття конкурентних переваг, а з іншого – результативність діяльності менеджменту з формування конкурентних переваг у конкурентному середовищі;

4) в ієрархії критеріїв оцінювання формування конкурентних переваг відповідність є критеріальною ознакою вищого рівня порівняно із забезпеченістю, оскільки відповідні показники відображають стан забезпеченості ресурсами, здібностей персоналу та компетенцій менеджменту кожного підприємства щодо конкурентів. З огляду на це узагальнювальний показник потенціалу конкурентних переваг ($I_{ПКП}$) пропонується виразити у вигляді мультиплікативної моделі (1):

$$I_{ПКП} = \sqrt[n]{VЗРi_1 \times VЗРi_2 \times \dots \times VЗРi_n \times VЗРП \times ВРKM} \quad (1)$$

де $VЗРi$ – показник відповідності забезпеченості i -м видом ресурсу;
 $ВРЗП$ – показник відповідності рівню здібностей торгового персоналу;
 $ВРKM$ – показник відповідності рівня компетенцій менеджменту.

Узагальнювальне оцінювання реалізації конкурентних переваг за проєкціями пропонується здійснювати шляхом розрахунків інтегральних показників. У процесі оцінювання реалізації конкурентних переваг підприємств ритейлу можуть застосовуватись різні методи та прийоми. Одним із найбільш поширених є метод відстаней, який передбачає як визначення позиції кожного підприємства у певній сукупності з конкретного напрямку формування та реалізації конкурентних переваг, так і узагальнювального показника (на підставі розрахованих часткових) оцінювання реалізації конкурентних переваг за кожною проєкцією.

Зважаючи на те, що результат реалізації конкурентних переваг виражається певним станом конкурентоспроможності, то підсумкове оцінювання на цій стадії життєвого циклу спрямоване на визначення її рівня.

Один з можливих методів визначення рівня конкурентоспроможності на основі мультиплікативної моделі розглянуто концептуальними основами. Однак за умов використання методу відстаней на етапі розрахунків інтегральних показників за проєкціями вважаємо за доцільне визначити рівень конкурентоспроможності на основі адитивної моделі (2):

$$I_{КС} = I_{БП} + I_{\Phi} + I_{С} + I_{НР} + I_{К} \quad (2)$$

де $I_{КС}$ – рівень конкурентоспроможності;
 $I_{БП}$ – інтегральний показник за проєкцією «Внутрішні бізнес-процеси»;
 I_{Φ} – інтегральний показник за проєкцією «Фінанси»;
 $I_{С}$ – інтегральний показник за проєкцією «Споживачі»;
 $I_{НР}$ – інтегральний показник за проєкцією «Навчання та розвиток»;
 $I_{К}$ – інтегральний показник за проєкцією «Конкуренти».

Діяльність менеджменту підприємства з розвитку конкурентних переваг забезпечує максимальний рівень конкурентоспроможності протягом тривалого періоду, тобто конкурентостійкість.

Комплексний показник рівня розвитку конкурентних переваг визначимо за допомогою мультиплікативної моделі (3):

$$I_{РКП} = \sqrt{Чр \times Ер} \quad (3)$$

де $I_{РКП}$ – узагальнювальний показник розвитку конкурентних переваг;
 $Чр$ – частка ринку;
 $Ер$ – економічна рентабельність.

Якщо підприємство за результатами діяльності зазнає збитків, то значення економічної рентабельності прирівнюється до 0, що свідчить про відсутність потенціалу розвитку конкурентних переваг.

Розроблена оцінювальна система дослідження конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі пов'язує єдиним змістом процес оцінювання на стадіях формування, реалізації та розвитку, його напрями на кожній стадії та інформацію, що отримується в результаті оцінювання (рис. 2).

Рисунок 2

Аналітично-оцінювальна система дослідження конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі



Впровадження

Апробацію комплексної системи оцінювання конкурентних переваг здійснено у 10 підприємствах роздрібною торгівлі, які входять до регіональних торговельних мереж м. Харкова та реалізують переважно продовольчі товари. Обрані підприємства належать до однієї стратегічної групи, оскільки вони функціонують на одному сегменті споживчого ринку, працюють в одному форматі, пропонують покупцям аналогічні послуги, мають близьку структуру асортименту, застосовують одну систему розподілу, подібні засоби реклами, ідентичні технології обслуговування, стратегічні орієнтири та цілі управління тощо.

Результати рейтингу за узагальнювальною оцінкою конкурентних переваг на стадіях формування, реалізації та розвитку надано в табл. 1.

Таблиця 1

Рейтинг підприємств роздрібною торгівлі за узагальнювальною оцінкою конкурентних переваг на стадіях життєвого циклу

№ п-ва	Стадія								
	формування			реалізація			розвиток		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
1	2	2	2	2	2	2	3	2	3
2	8	5	4	4	4	4	1	1	1
3	6	7	7	7	8	10	10	10	10
4	3	3	5	3	3	3	2	3	2
5	4	4	3	8	5	5	6	8	7
6	1	1	1	1	1	1	9	9	9
7	5	6	6	9	8	8	7	7	8
8	7	8	8	5	6	7	4	4	4
9	9	9	10	6	10	9	5	5	5
10	10	10	9	10	7	6	8	6	6

У результаті оцінювання конкурентних переваг за критеріями забезпеченості та відповідності виявлено:

- суттєве варіювання показників забезпечення всіма видами ресурсів на 1 м² торговельної площі як за суб'єктами діяльності, так і в часі;
- забезпеченість товарними ресурсами та капіталом є найкращою на підприємстві № 6, її відповідність дорівнює максимальному значенню серед конкурентів протягом усього періоду дослідження (3 роки). Інші підприємства за показниками відповідності значно відстають від лідера. Дещо кращі можливості з формування конкурентних переваг за рахунок капіталу порівняно з більшістю представників стратегічної групи має підприємство № 4;
- більш продуктивну роботу з формування конкурентних переваг за рахунок трудових ресурсів підприємств № 1 (лідер конкурентної групи), № 5 та № 6. Ряд супермаркетів не тільки не забезпечують переваги за цим напрямом, а й мають від'ємні тенденції порівняно з лідером;
- рівні здібностей персоналу та компетентностей менеджменту свідчать про доволі високу кваліфікацію працівників, що дає змогу їм формувати, підтримувати та розвивати конкурентні переваги на основі інтелектуально-професійного капіталу. Проте підприємство № 7 значно відстає від конкурентів за цим напрямом.

Результати оцінювання реалізації конкурентних переваг стратегічної групи показали, що в супермаркетах не ведеться систематична робота в цьому напрямі. Жодне з досліджуваних підприємств не реалізувало сформовані переваги у повному обсязі.

Найбільше зі сформованих переваг реалізували підприємства № 1, № 2 та № 9, які мають однакові позиції щодо формування та реалізації конкурентних переваг.

Підприємства № 3, № 5, № 7 значно відстають від лідерів не тільки за станом конкурентного потенціалу, а й за реалізацією тих переваг, які були сформовані. Їхні позиції з реалізації конкурентних переваг є гіршими, ніж з формування, тобто ці суб'єкти не реалізували навіть сформовані переваги. Зазначені підприємства також не займаються розвитком конкурентних переваг, про що свідчить їхня конкурентна позиція.

Кращі позиції з реалізації конкурентних переваг, ніж з формування, мають підприємства № 2, № 4, № 8, № 10, що свідчить про їх створення на попередніх етапах діяльності та вичерпність потенціалу. Діяльність цих підприємств має також позитивні результати з розвитку переваг. Незважаючи на це, супермаркети мають спрямувати зусилля на досягнення нових результатів, інакше без створення достатнього потенціалу можна швидко втратити конкурентні позиції.

Висновки

Отже, комплексна багатоінтегральна система оцінювання формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі – це синтез побудованих за виокремленими критеріями оцінювання на стадіях формування (забезпеченість, відповідність), реалізації (результативність), та розвитку (стабільність) підсистем відповідних галузевих локальних показників, а також узагальнювальних інтегральних показників.

Оцінювання конкурентних переваг на основі комплексного підходу – це:

- системоутворювальна ланка в системі управління підприємствами роздрібною торгівлі;
- основа управлінської інформаційної системи та розробки управлінських рішень щодо формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі;
- інструмент оперативного контролю прийнятих рішень;
- дієвий засіб виявлення резервів формування та розвитку конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності.

Список використаної літератури

- Chorna, M., Smolnyakova, N., Volosov, A. (2018). Competitive advantages of retail enterprises: a factor and result of competitive relations. *Business Inform*, 3, 32–40.
- Fashiev, Kh., Krakhmaleva, A. (2015). Two-stage model of enterprise competitiveness management. *Bulletin of USATU*. 19, 1(67), 278–294.
- Gushtan, T. (2018). Methods of assessing the competitiveness of retail trade enterprises. *Black Sea Economic Studies*. 26 (1), 119–123.
- Harinovich-Yavorskaya, D. (2013). Analytical modeling of the implementation of the competitive advantages of trading enterprises. *Economics and Entrepreneurship*. 12, 575–580.
- Ivanov, Yu., Tishchenko, A., Drobitko, N., Abramov, O. (2003). *Enterprise competitiveness: assessment, diagnostics, strategy*, Kharkiv: KhNEU.
- Ivashchenko, G. (2005). Estimation of organizational and economic factors of formation of competitiveness of the enterprise: Author's abstract. dis ... cand. econ. Science: 08.06.01, Kharkiv: KhNEU.

- Lifits, I. (2005). *Theory and practice of assessing the competitiveness of goods and services*, Moscow: Yurayt-M.
- Magas, N. (2014). Improving the methodology of integrated assessment of competitiveness of retail trade enterprise. *Marketing and management of innovations*. 1, 142–151.
- Mazaraki, A., Blank I., Ligonenko, L. (2006). *Internal trade in Ukraine: economic conditions of effective development*. Kyiv: Kyiv nat. trade and economy University.
- Mlotok, E. Principles of market research on competition in the market. [Electronic resource]. Access mode: [www.marketing.spb.ru /resd/m3/index.htm](http://www.marketing.spb.ru/resd/m3/index.htm).
- Oberemchuk, V. (2011). Competition: concept, strategy. *Strategy of economic development of Ukraine*. 5, 211–217.
- Pavlova, N. (2005). Marketing approach to assessing the competitiveness of a store (service). *Marketing in Russia and abroad*. 1, 23–31.
- Smolin, I. (2017). Competitiveness of the enterprise: objects, criteria, evaluation indicators [Electronic resource] Access mode: <http://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/10/tezi.pdf#page=198>.
- Yatskovy, D. (2013). Modern methods of assessing the competitiveness of the enterprise. *Bulletin of socio-economic research*. 4 (51). 183–188.

Стаття отримана: 3 червня 2020 р.
Стаття рецензована: 11 червня 2020 р.
Стаття прийнята: 15 жовтня 2020 р.