

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГАВЕНКО МИХАЙЛО СТАНІСЛАВОВИЧ

УДК 658. 8:334.735(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

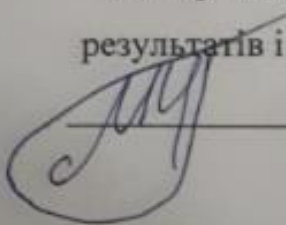
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Галузь знань 07 – управління та адміністрування

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


_____ М. С. Гавенко

Науковий керівник:
Орлов Олівер Олексійович,
доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Гавенко М. С. Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – управління та адміністрування» за спеціальністю – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Хмельницький національний університет Міністерства освіти і науки України, Хмельницький, 2020.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо побудови конкурентної стратегії торговельного підприємства, яка спрямована на формування динамічних конкурентних переваг в процесі забезпечення сталого розвитку підприємства. Розвинено категорійно-понятійний апарат теорії конкуренції, конкурентних стратегій, а також запропоновано концептуальний підхід до формування конкурентної стратегії на основі безперервної інноваційної моделі.

Розглянуто і критично проаналізовано еволюціонування теорії конкуренції в перебігу формування економічних систем та доведено, що Індустрія 4.0 докорінно трансформує основні важелі конкурентного середовища, соціальний базис конкурентних стратегій та інструментів суперництва, основаних на інтелектуальній компоненті. Таке бачення уможливило імплементацію основних елементів Індустрії 4.0 в діяльність торговельних українських підприємств, зважаючи на їх роль у ланцюгу створення цінності. Визначено особливості функціонування механізму формування динамічного конкурентного потенціалу, який забезпечує швидкість реагування на зміни ринкової ситуації, стратегічну гнучкість та готовність підприємства до змін.

На основі систематизації наукових підходів до формування конкурентної стратегії запропоновано її безперервну інноваційну модель,

рушійним механізмом якої мають стати стратегічні дії підприємства щодо вдосконалення бази знань, а отже формування стійких та динамічних конкурентних переваг. До їх числа віднесено: мотиваційні механізми конкурування; системи управління знаннями й продукування генерації ідей та інновацій; інструменти маркетингу, сценарії досягнення лідерства; забезпечення інтересів стейкхолдерів; партнерські стратегії.

Удосконалено науково-методичний підхід щодо формування концептуального паттерну стратегічного конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі, який на відміну від інших розробок включає: можливості, що склалися у зовнішньому середовищі; споживчий потенціал; потенціал внутрішнього середовища підприємства, і спрямований на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Концептуальний паттерн формування стратегічного конкурентного потенціалу, здатний не тільки формувати й підтримувати конкурентні переваги, але й продукувати інновацію цінностей для забезпечення безперервності розвитку торговельного підприємства. Виокремлено та обґрунтовано забезпечуючий ланцюг системних цінностей, який продукується функціональними підсистемами торговельного підприємства та формує унікальну торговельну пропозицію. Пропонований підхід забезпечить сучасне підґрунтя для формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Ідентифіковано та проведено класифікацію факторів впливу на формування конкурентних стратегій та культуру безперервного інноваційного бізнес-моделювання, яка, на відміну від усталених, виокремлює екзогенні (глобалізаційні процеси, межі ринків, темпи розвитку технологій, невизначеність середовища); ендогенні (динаміка та розмір внутрішнього потенціалу підприємств торгівлі, організаційні знання та навички, рівень між фірмовою невизначеності) та стратегічні дії підприємств щодо вдосконалення бази знань та забезпечення безперервності розвитку конкурентної стратегії (партнерські стратегії, сценарії досягнення лідерства, забезпечення інтересів стейкхолдерів, співконкуренція, внутрішні інноваційні

процеси). Такий підхід дозволяє підприємствам торгівлі при формування конкурентної стратегії базуватися на безперервній інноваційній моделі.

Дістала подальшого розвитку теоретизація понятійного апарату конкурентної стратегії підприємства, а саме: визначено сутність поняття «конкурентна стратегія», яка, на відміну від усталених поглядів, розглядається як динамічна модель поведінки підприємства, спрямована на досягнення сталої конкурентоспроможності в межах місії, націленої на задоволення потреб споживачів та забезпечення економічних, масштабних та іміджевих ефектів підприємства.

Розвинено трактування сутності поняття «інновація цінності», яку на відміну від інших, запропоновано визначати як стратегію, що забезпечує здатність системи продукувати ринкові зміни на основі збалансованого поєднання виключної корисності, цільової собівартості, стратегічного ціноутворення задля безперервного розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

На підставі моніторингу ринку канцтоварів України удосконалено науково-методичний підхід до якісного оцінювання ситуації на ринку, який на відміну від інших розробок, ґрунтується на визначенні системи інтегрованих оцінок зовнішнього конкурентного макропотенціалу, в розрізі визначальних екзогенних факторів і залежить від їх варіації та рівня впливу на діяльність підприємства, що дозволило оцінити зовнішній конкурентний потенціал, який впливає на формування конкурентної стратегії підприємств роздрібною торгівлі.

Сформовано теоретико-методичний підхід до визначення ефективності управління конкурентною позицією торговельного підприємства, що базується на інтегрованій оцінці масштабу конкурентного потенціалу, сили конкурентного впливу та результативності стратегічних дій конкурентів, та спрямований на трансформування стратегічного бачення позиції підприємства на ринку як конкурентної стратегії, а стійкість конкурентних

переваг дозволяє визначати в контексті можливості утримання конкурентної позиції у довгостроковій перспективі.

Запропоновано комплексний інтегральний показник ефективності управління конкурентною позицією підприємств роздрібною торгівлі на основі результативності стратегічних дій та сили конкурентного впливу. Все це формує аналітичну складову розробки конкурентної стратегії, яка забезпечить механізм порівняння динамічності, гнучкості конкурентних переваг, для формування сталої конкурентоспроможності в межах корпоративної стратегії спрямованої на задоволення потреб споживачів та забезпечення економічних, масштабних та іміджевих ефектів підприємства торгівлі.

Набув подальшого розвитку ресурсний підхід до оцінювання внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі, в основу якого, на відміну від інших, покладено розрахунок інтегрального показника на основі збалансованої системи часткових показників за такими складовими потенціалу, як: споживчий, фінансовий, клієнтський, бізнес-процесів, стратегічний та потенціал розвитку, що дає можливість комплексно визначити рушійні сили конкурентного потенціалу, розглянути синестезію пріоритетних конкурентних складових підприємства роздрібною торгівлі з цілями його корпоративної стратегії та забезпечити порівняння між існуючим станом та прогнозним рівнем конкурентного потенціалу підприємства.

Запропоновано системно-раціональний підхід до реалізації тактичного конкурентного позиціювання в напрямку активних стратегічних дій підприємства роздрібною торгівлі в межах загальної конкурентної стратегії комбінування. Даний підхід ґрунтувався на припущенні, що формування мережі магазинів одного підприємства має відбуватися на основі експоненціального приросту корисності, ефекту масштабу, накопиченого досвіду й знань, зростанням довіри з боку зацікавлених осіб. Даний підхід складається з методики перевірки наявності тісноти синергійних зв'язків між магазинами, що входять до складу одного підприємства та моделі визначення

раціонального масштабу мережі магазинів, побудованої на основі показника відносного загального доходу, який продукується мережею магазинів.

Удосконалено науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі канцтоварами, який об'єднує в собі послідовність дій інтуїтивної аргументації сценаріїв досягнення лідерства на ринку та, на відміну від існуючих розробок, враховує структуру цілей тактичної конкурентної позиції, виявлення альтернативних тактичних завдань, які формують тактичні конкурентні переваги та тактик конкурування з подальшою ітерацією конвергенції ймовірного та бажаного стану системи в умовах ресурсних та часових обмежень.

Результати отриманих досліджень та практичне вирішення завдань щодо формування конкурентної стратегії знайшло відображення у практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами міста Вінниці та Хмельницької торговельно-промислової палати.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентні переваги, сила конкурентного впливу, інтенсивність конкуренції, споживчий потенціал, інновація цінності, функціональна цінність, вартісна цінність, споживча цінність, операційна цінність, організаційна цінність, комбінована конкурентна стратегія, тактична конкурентна позиція, тактика конкурування.

ANNOTATION

Havenko M. S. Formation of Competitive strategy of Commercial Enterprise. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for Degree of Doctor of Philosophy (PhD) in 07 «Management and Administration», specialty 076 – Business, Trade and Exchange Activity. – Khmelnytsky National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Khmelnytsky, 2020.

The dissertation is devoted to substantiation of theoretical and methodical bases and development of practical recommendations on construction of competitive strategy of commercial enterprise which is directed on formation of dynamic competitive advantages in the process of maintenance of sustainable development of the enterprise. It is developed categorical and conceptual system of theory of competition, competitive strategies, and also it is proposed a conceptual approach to the formation of a competitive strategy based on a continuous innovation model.

It is considered and critically analyzed the evolution of competition theory during the formation of economic systems and it is proved that Industry 4.0 radically transforms the main levers of the competitive environment, the social basis of competitive strategies and rivalry tools based on the intellectual component. Such vision enables the implementation of the main elements of Industry 4.0 in the activities of Ukrainian commercial enterprises, considering to their role in the chain of creation the value. It is defined the peculiarities of functioning of the mechanism of formation of dynamic competitive potential which provides speed of reaction to changes of market situation, strategic flexibility and readiness of the enterprise to changes.

Based on the systematization of scientific approaches to the formation of competitive strategy it is proposed its continuous innovative model, the driving mechanism of which should be the strategic actions of the enterprise to improve the base of knowledge, and therefore the formation of sustainable and dynamic competitive advantages. These include: motivational mechanisms of competition; knowledge management systems and production of idea generation and innovation; marketing tools, scenarios of achieving the leadership; ensuring the interests of stakeholders; partnership strategies.

It is improved the scientific and methodological approach to the formation of the conceptual pattern of strategic competitive potential of the retail enterprise, which, unlike other developments, includes: opportunities that have developed in the external environment; consumer potential; the potential of the internal

environment of the enterprise, and aims to increase the competitive potential of the enterprise. Conceptual pattern of formation of strategic competitive potential is able not only to form and maintain competitive advantages, but also to produce innovation of values to ensure the continuity of development of commercial enterprise. It is highlighted and grounded the providing chain of system values, which is produced by the functional subsystems of trade enterprise and forms a unique trade offer. The suggested approach will provide a modern basis for formation of competitive strategy of commercial enterprise.

It is identified and carried out the classification of impact factors on the formation of competitive strategies and culture of continuous innovative business modeling, which, unlike established, carves out exogenous (globalization processes, markets borders, the rate of technology development, the uncertainty of the environment); endogenous (dynamics and size of internal potential of trade enterprises, organizational knowledge and skills, the level interfirm uncertainty) and strategic actions of enterprises to improve the knowledge base and ensure the continuity of competitive strategy (partnership strategies, scenarios of achieving the leadership, ensuring the interests of stakeholders, co-competition, internal innovation processes). Such approach allows the trade enterprises during the formation of competitive strategy to base on continuous innovation model.

Received of further development of theorizing conceptual system of competitive strategy of the enterprise, namely: it is defined he essence of the concept of «competitive strategy», which, unlike established views, is considered as a dynamic model of enterprise behavior aimed at achieving sustainable competitiveness within the mission aimed at meeting consumer needs and ensuring economic, large-scale and image effects of the enterprise.

It is developed interpretation of the essence of the concept of «value innovation», which, unlike others, is proposed to define as a strategy that ensures the ability of the system to produce market changes based on the balanced combination of exceptional utility, target prime cost, strategic pricing for continuous development in the competitive environment.

Based on the monitoring of the stationery market of Ukraine, it is improved the scientific and methodological approach to qualitative assessment of the market situation, which, unlike other developings, is based on the definition of the system of integrated assessment of external competitive macro-potential, in terms of determinative exogenous factors and depends on their variation and the level of impact on the enterprise activity, which is allowed to assess external competitive potential that effects on the formation of competitive strategy of the retail trade enterprises.

It is formed theoretical and methodical approach of determination of management efficiency of competitive position of commercial enterprise, which is based on the integrated assessment of the scale of competitive potential, strength of the competitive impact and effectiveness of strategic actions of competitors, and aims at transforming of strategic vision of the position of the enterprise on the market as a competitive strategy, and the stability of competitive advantages allows to determine in the context of the possibility of maintaining a competitive position in the long prospect.

It is suggested a complex integrated indicator of the effectiveness of managing the competitive position of the retail trade enterprises based on the effectiveness of strategic actions and the strength of competitive influence. All it forms an analytical component of the development of competitive strategy, which will provide a mechanism of comparing the dynamism, flexibility of competitive advantages, to form a sustainable competitiveness within the corporate strategy aimed at meeting consumer needs and ensuring economic, scale and image-building effects of trade enterprise.

It is acquired further resource approach to assessing the internal competitive potential of the retail trade enterprises, on the basis, unlike others, is laid the calculation of integrated indicator based on a balanced system of partial indicators for such components of potential as consumer, financial, customer, business processes, strategic and development potential, which allows to determine comprehensively the driving forces of competitive potential, to consider the

synesthesia of priority competitive components of the retail trade enterprise with the goals of its corporate strategy and to provide a comparison between the existing state and the forecast level of competitive potential.

It is suggested system-rational approach to realization of tactical competitive positioning in the direction of active strategic actions of the retail trade enterprise within general competitive strategy of combination. This approach was based on the assumption that the formation of chain store system of one enterprise should be based on the exponential increase of utility, effect of scale, accumulated experience and knowledge, increasing trust from interested person. This approach consists of a method of checking the closeness of synergies between stores that are part of the same enterprise and the model of determining the rational scale of the chain store system, built on the basis of the relative total revenue, which is produced by the chain store system.

It is improved scientific and methodological approach to the formation of a competitive strategy of the retail trade enterprise of stationery, which consists of combination of sequences of actions of intuitive reasoning scenarios of achieving the leadership at the market and, in contrast with the existing developings, takes into account the structuring of tactical competitive position, identifying alternative tactical tasks tactical which forms tactical competitive advantages and competitive tactics with subsequent iteration of the convergence of the probable and desired state of the system in terms of resource and time constraints.

The results of the received researches and practical decision of issues to form the competitive strategy were reflected in practical activity of the enterprises of retail trade enterprises of stationery of Vinnytsia and Khmelnytskyi Chamber of Commerce and Industry.

Keywords: strategy, competitive strategy, competitiveness, competitive position, competitive advantages, strength of competitive influence, intensity of competition, consumer potential, value innovation, functional value, cost value, consumer value, operational value, organizational value, combined competitive strategy, tactical competitive position, tactics of competition.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У колективних монографіях:

1. Gavenko M. S. Die optimierung des sortiments und bestandsmanagement / V. V. Sharko, M. S. Gavenko // Competitive ability of business organizations: estimation methods and enhancement strategies : collective monograph. – Melbourne : Thorpe-Bowker, 2017. – 124 p. – P. 64–74 (0,67 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано етапи формування асортименту на підприємстві (0,6 друк. арк.).*

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз даних:

2. Гавенко М. С. Маркетингові дослідження конкурентної позиції торговельних підприємств вінниччини Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Slovakia. – 2020. – Vol. 7. – No 4. – P. 18–21 (0,4 друк. арк.).

3. Havenko M. S. Developing of competitive strategy for innovative development of enterprise: choosing priorities and tactics [Electronic resource] / O. O. Orlov, M. S. Havenko, V. V. Sharko, L. P. Husak // Espacios. – 2020. – Vol. 41 (№ 34). Art. 3. – P. 32–45. – Accessed: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n34/a20v41n34p03.pdf> (0,8 друк. арк.). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: Fuente Academica Plus.** *Особистий внесок автора: запропоновано етапи впровадження інноваційних бізнес-процесів на підприємстві (0,7 друк. арк.).*

4. Гавенко М. С. Маркетингові дослідження конкурентної позиції підприємств торгівлі / М. С. Гавенко, О. О. Орлов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – Т. 2. – С. 46–56 (0,7 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.** *Особистий внесок автора: запропонований процес формування системи оцінювання конкурентної позиції підприємства роздрібною торгівлі (0,65 друк. арк.).*

5. Гавенко М. С. Етимологія та еволюціонування конкурентної стратегії / М. С. Гавенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 5. – Т. 2. – С. 48–53 (0,6 друк. арк.) **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИИЦ.**

6. Гавенко М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі / В. В. Шарко, Г. С. Лоянич, М. С. Гавенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6. – Т. 1. – С. 222–226 (0,4 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В.І. Вернадського, РИИЦ. Особистий внесок: запропоновано механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі (0,3 друк. арк.).**

7. Гавенко М. С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі [Електронний ресурс] / М.С. Гавенко, В. В. Шарко // Молодий вчений. – 2017. – № 4 (44) – С. 788-793 URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/183.pdf> (0,6 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar. Особистий внесок автора: запропоновано структуру елементів забезпечення конкурентоспроможності підприємства (0,5 друк. арк.).**

8. Гавенко М.С. Інноваційні форми підприємств роздрібною торгівлі / В. В. Шарко, М.С. Гавенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3. – Т. 2. – С. 280–284 (0,5 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИИЦ. Особистий внесок автора: визначено позитивні і негативні сторони функціонування нових торгових форматів у вітчизняному ритейлі (0,4 друк. арк.).**

9. Гавенко М. С. Клієнтоорієнтоване маркетингове управління роздрібним торговельним підприємством / М. С. Гавенко, А. О. Зімонін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 112–219 (0,6 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИИЦ. Особистий внесок автора: проаналізовано особливості маркетингової діяльності**

торговельного підприємства та запропоновано етапи маркетингового управління торговельним підприємством на засадах клієнтоорієнтованості (0,2 друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

10. Гавенко М. С. Формування системи оцінювання конкурентної позиції підприємства роздрібною торгівлі / М. С. Гавенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIV міжнар. наук.-практ. конф. (28–30 листопада 2019 р. м. Хмельницький – Кам.-Подільський). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 125–127 (0,2 друк. арк.).

11. Гавенко М. С. Інноваційна модель конкурентної стратегії підприємства: теоретичний аспект / М. С. Гавенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листопад – 1 грудня 2018 р. м. Хмельницький – Кам.-Подільський). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 178–180 (0,2 друк. арк.).

12. Гавенко М. С. Алгоритм аналізу та оцінки розвитку малого підприємства / М. С. Гавенко, В. В. Шарко // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених (18–19 травня 2017 р., м. Львів). – Львів : ІЕМ НУЛП, – 2017. – С. 154–155 (0,06 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано послідовність дій інноваційного розвитку малого підприємства (0,05 друк. арк.).*

13. Гавенко М. С. Конкурентна стратегія підприємства у загальній корпоративній стратегії: теоретичний аспект / М. С. Гавенко // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. VIII міжнар. наук.-практ. конф. (3 червня 2020 р., м. Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2020. – Ч. 2. – С. 182–190 (0,3 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та еволюціонування конкурентної стратегії підприємства.....	25
1.2. Конкурентна стратегія у загальнокорпоративній стратегії підприємства	41
1.3. Методичні засади формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.....	53
Висновки до розділу 1.....	65
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	
2.1. Оцінювання ситуації на ринку роздрібної торгівлі канцтоварами.....	67
2.2. Аналіз діяльності торговельних підприємств на ринку канцтоварів Вінницької області	100
2.3. Маркетингові дослідження конкурентної стратегії торговельних підприємств Вінницької області.....	112
Висновки до розділу 2.....	133
РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	
3.1. Оптимізування конкурентної стратегії підприємств роздрібної торгівлі	136
3.2. Механізми тактичного реалізування конкурентної стратегії підприємствами роздрібної торгівлі.....	155
3.3. Раціональний підхід до імплементації конкурентної стратегії підприємствами роздрібної торгівлі	164
Висновки до розділу 3.....	177
ВИСНОВКИ.....	181
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	184
ДОДАТКИ.....	205

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Проблеми, які постають перед роздрібною торгівлею завжди фокусували складні стратегічні помилки в управлінні розвитком всієї соціально-економічної системи країни. Зазначене, посилюється труднощами оперативного та стратегічного управління підприємства роздрібною торгівлі, які обумовлені докорінними змінами у зовнішньому середовищі. Торгівля є найбільш уразливою сферою, де розгортається конкурентна боротьба.

Діалектика розвитку креативної постіндустріальної економіки, яка розвивається у глобалізованому бізнес-просторі, що об'єднує біполярні тенденції загострення конкуренції, високі ризики та посилення конструктивної інтеграції учасників економічних процесів, вимагає від торговельних підприємств пошуку інноваційних шляхів розвитку конкурентних стратегій.

За цих умов конкурентні відносини ускладнюються багатоаспектністю інтересів суперників та їх наростаючою агресивністю, динамічністю розвитку ринку, розширенням поля конкуренції і тому актуалізуються нові тенденції стратегічного менеджменту, пов'язані з формуванням випереджувальних конкурентних стратегій, побудованих на основі виняткових компетенцій для досягнення креативного лідерства.

Конкурентні відносини стають джерелом саморозвитку суб'єкта господарювання, який продукує соціально-орієнтовані цінності спрямовані на забезпечення якості життя суспільства. Відповідно, поряд з економічними факторами конкурентної взаємодії, посилюється вплив персоналу, інтелектуального капіталу, високотехнологічних комунікацій та інформаційних технологій на формування конкурентних стратегій в роздрібній торгівлі. Вплив екзогенних факторів зміщує акцент з прибуткового позиціонування підприємства на максимізацію доданої вартості,

що ускладнює процес оцінювання їх впливу, проте залишається домінантою розвитку сучасної економічної системи.

Вище зазначене актуалізує проблему використання управлінської парадигми, яка ґрунтується на конкурентних відносинах, пошуку механізму забезпечення успіху у конкурентній боротьбі, мобілізації ключових ресурсів та їх максимального використання для покращення конкурентної позиції в інтересах розвитку цінностей та задоволення потреб зацікавлених сторін.

В сучасній науці досить активно ведуться дослідження різних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємств. До зарубіжних вчених, які заклали наукове підґрунтя теорії ринкової конкуренції та стратегічного управління належать А. Сміт, М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, Ф. Хайек, Й. Шумпетер, Е. Пенроуз, Л. Ендрюс, Р. Фатхутдінов, Н. Мінцберг, К. Прахалад, Г. Хемел, А. Юданова та ін.

Проблеми конкурентоспроможності сфокусували увагу вітчизняних вчених Б. Андрушківа, В. Апопія, Н. Афанасьєва, Л. Балабанова, Д. Барабася, І. Гарафонові, Р. Довбуша, О. Нефедові, О. Орлова, Т. Петешові, А. Танасійчук, З. Шершньові, Т. Циганкової, А. Мазаракі та інших провідних науковців.

Високо оцінюючи вагомі внески учених варто відмітити, що сучасне формування стратегічних можливостей підприємств роздрібної торгівлі потребує розробки нових теоретико-методологічних підходів та механізмів, які б корелювалися з сучасними викликами глобалізованого дисонативного середовища. Практично відсутні дослідження щодо формування конкурентної стратегії спеціалізованих торговельних підприємств, яка забезпечила б безперервний розвиток конкурентних переваг. Потребує уточнення й оцінка конкурентного статичного та динамічного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі, який спроможний продукувати важко копійовані конкурентні переваги та цінності.

Зазначені проблеми необхідно вирішувати на основі збалансованого поєднання сучасних підходів та механізмів стратегічного менеджменту й

маркетингу. Наукова вагомість виділених проблем та необхідність проведення додаткових наукових досліджень в сфері формування конкурентних стратегій підприємств роздрібної торгівлі окреслили тему даного дослідження, визначили його мету та логіку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано згідно з планами науково-дослідної роботи Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України, зокрема, в межах наукового напрямку кафедри маркетингу і торговельного підприємництва за держбюджетною темою «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу (державний реєстраційний номер 0117U001169, 2017–2019 рр.), в якій автором на основі систематизації наукових підходів до формування конкурентної стратегії запропоновано її інноваційну модель, рушійним механізмом якої є стратегічні дії підприємства щодо вдосконалення бази знань через мотиваційні механізми конкурування, інструменти маркетингу, забезпечення інтересів стейкхолдерів, партнерські стратегії.

Мета і завдання дослідження відповідно до предмета та об'єкта дослідження. *Метою* дослідження є розвиток теоретико-методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Виходячи з поставленої мети дослідження автором вирішувались такі основні завдання:

- уточнити сутність та напрями еволюціонування конкурентної стратегії підприємства;
- розвинути класифікацію факторів, які спричинюють вплив на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств;
- визначити місце конкурентної стратегії у загальнокорпоративній стратегії підприємства;
- удосконалити науково-методичні засади формування конкурентної стратегії торговельного підприємства;

- проаналізувати існуючі методи формування конкурентної стратегії та запропонувати паттерн ресурсного забезпечення конкурентних стратегій, властивих умовам функціонування підприємств роздрібною торгівлі;
- удосконалити науково-методичний підхід до якісного оцінювання ситуації на ринку роздрібною торгівлі канцтоварами;
- розробити теоретико-методичний підхід до посилення ефективності управління конкурентною позицією торговельного підприємства;
- обґрунтувати застосування ресурсного підходу до оцінювання внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, організаційні та прикладні аспекти формування і реалізації конкурентної стратегії торговельного підприємства та її складових елементів.

Методи дослідження. Для досягнення концептуальної єдності дослідження, забезпечення достовірності систем оцінювання та формування обґрунтованих висновків в дисертаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи економічної теорії. Усі результати науково обґрунтовані, при вирішенні наукових завдань використовувались загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання та науково-методичні підходи, зокрема: методи теоретичних узагальнень, порівнянь та історичного аналізу – для дослідження еволюції теорії конкуренції та розвитку категорії «конкурентна стратегія»; інтегрований та комплексний підхід – для формування інноваційної моделі конкурентної стратегії та побудови механізму формування конкурентної стратегії; матричний метод – для стратегічного позиціонування підприємств роздрібною торгівлі, методи статистичного аналізу, якісного контент-аналізу і квантативного аналізу із застосуванням пакетів програмних продуктів – для дослідження ринку роздрібною торгівлі канцтоварами; експертного оцінювання та нечіткої логіки – для з'ясування факторів формування ринкової ситуації на ринку роздрібною

торгівлі канцтоварами та визначення якісних характеристик складових конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі; економіко-математичні методи – для визначення сили конкурентного впливу та інтегрального показника результативності стратегічних дій конкурентів; ресурсний та структурно-функціональний – при обґрунтуванні комплексної оцінки ефективності управління конкурентною позицією підприємства; метод аналізу ієрархій – для формування конкурентної стратегії підприємства; системний підхід – для перевірки тісноти зв'язків між результатами операційних процесів і моделювання ефективної межі зростання роздрібної мережевої структури; графічні – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вчених з різних предметних сфер, які пов'язані з розвитком конкурентних відносин та механізмів формування конкурентної стратегії; офіційні матеріали Державної служби статистики України, Державної фіскальної служби; дані офіційних сайтів, статистичні дані та фінансові звіти підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами; здобуті та оброблені автором результати прес-релізів, кабінетних досліджень, анкетування та інтерв'ювання покупців, експертне опитування керівників підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами в соціальній мережі LinkedIn; ресурси Інтернет; власні дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних принципів і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Конкретні наукові результати, що характеризують новизну проведеного дослідження, полягають у такому:

вперше:

– розроблено теоретико-методичний підхід до посилення ефективності управління конкурентною позицією торговельного підприємства, що базується на інтегрованій оцінці масштабу конкурентного потенціалу, сили

конкурентного впливу та результативності стратегічних дій конкурентів, який спрямовано на трансформування стратегічного бачення позиції підприємства на ринку у вигляді конкурентної стратегії, а стійкість конкурентних переваг розглянуто в контексті можливостей утримання конкурентної позиції у довгостроковій перспективі;

удосконалено:

– інноваційну модель конкурентної стратегії торговельного підприємства, рушійним механізмом якої, на відміну від усталених підходів, виступають стратегічні дії підприємства щодо вдосконалення бази знань, формування стійких та динамічних конкурентних переваг, в основу якої покладено мотиваційні механізми конкурування; системи управління знаннями й продукування ідей та інновацій; інструменти маркетингу, сценарії досягнення лідерства; забезпечення інтересів стейкхолдерів; партнерські стратегії;

– паттерн формування стратегічного конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі, який на відміну від інших розробок включає: можливості, котрі склалися у зовнішньому середовищі; споживчий потенціал; потенціал внутрішнього середовища підприємства, що сприяє продукуванню торговельними підприємствами системних цінностей, таких як: функціональні, споживчі, вартісні, операційні, організаційні та інновацію цінності;

– науково-методичний підхід до якісного оцінювання ситуації на ринку роздрібною торгівлі канцтоварами, який, на відміну від інших розробок, ґрунтується на визначенні системи інтегрованих оцінок зовнішнього конкурентного макропотенціалу, в розрізі визначальних факторів макросередовища та залежить від їх варіації та рівня впливу на діяльність підприємства;

– науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства роздрібною торгівлі, який об'єднує в собі послідовність дій

інтуїтивної аргументації сценаріїв досягнення лідерства на ринку та, на відміну від існуючих розробок, враховує структуризацію цілей тактичної конкурентної позиції, виявлення альтернативних тактичних завдань, які формують тактичні конкурентні переваги і тактики конкурування з подальшою ітерацією конвергенції ймовірного та бажаного стану торговельного підприємства в умовах ресурсних та часових обмежень;

набуло подальшого розвитку:

– класифікація факторів, які спричинюють вплив на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств, котра, на відміну від існуючих підходів, базується на системності інноваційного бізнес-моделювання та враховує зовнішні; внутрішні та стратегічні дії підприємств торгівлі щодо вдосконалення бази знань та забезпечення реалізації конкурентної стратегії у вигляді партнерських стратегій, сценаріїв досягнення лідерства, врахування інтересів стейкхолдерів, співконкуренції, внутрішніх інноваційних процесів тощо;

– понятійно-категорійний апарат у сфері стратегічного управління торговельними підприємствами, зокрема шляхом уточнення сутності понять «конкурентна стратегія» та «інновація цінності», яке, на відміну від існуючих, запропоновано визначати як стратегію, що забезпечує здатність системи продукувати ринкові зміни на основі збалансованого поєднання виключної корисності, цільової собівартості, стратегічного ціноутворення заради безперервного розвитку в конкурентному середовищі;

– ресурсний підхід до оцінювання внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлю, в основу якого, на відміну від інших, покладено розрахунок інтегрального показника на основі збалансованої системи часткових показників за такими складовими потенціалу: споживчого, фінансового, клієнтського, бізнес-процесів, стратегічного та потенціалу розвитку, що дає можливість охопити якісні та кількісні показники, які відображають можливості опису рушійних сил складових конкурентного потенціалу, виділити синестезію пріоритетних

конкурентних складових підприємства роздрібної торгівлі з цілями його корпоративної стратегії та забезпечити порівняння між існуючим станом та прогнозним рівнем потенціалу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Наукові положення та практичні рекомендації, сформульовані і обґрунтовані у дисертаційній роботі, виступають теоретико-методичною, діагностичною та стратегічною платформою цілісного бачення процесу формування конкурентної стратегії, спрямованої на виявлення нових можливостей позиціювання підприємств роздрібної торгівлі у конкурентному середовищі та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отримані результати у вигляді науково-практичних рекомендацій пройшли апробацію та впроваджені на торговельних підприємствах: ПП «Культтовари – Вінниця» (довідка про впровадження № 31 від 04.02.2020 р.), Приватне підприємство ПВК фірма «ЄВРОТЕК» (довідка про впровадження № 19/02/20/1 від 19.02.2020 р.) ТОВ «СКРЄПКА» (довідка про впровадження № 66/1 від 12.03.2020 р.). Методичний підхід до проведення маркетингових досліджень, який базується на встановленні паттернів формування конкурентних переваг торговельних підприємств на ринку канцтоварів знайшов застосування в роботі Хмельницької торгово-промислової палати в процесі взаємодії з торговельними підприємствами області (довідка № 22-01/60.1 від 21.01.2020 р.).

Теоретичні розробки та практичні результати дисертації використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін: «Управління торговельним бізнесом», «Стратегічний маркетинг», «Торговельне підприємництво», «Організація торгівлі» (довідка від 20.05.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною науковою працею, в якій вирішено наукове завдання щодо формування конкурентної стратегії торговельним підприємством. Наукові положення, теоретичні розробки та практичні рекомендації, що містяться у

роботі, отримані автором особисто. З робіт, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, що належать автору особисто.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення та наукові результати дисертаційної роботи доповідались автором й отримали позитивну оцінку на 6 міжнародних науково-практичних конференціях та форумах, а саме: VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України» (3 червня 2020 р., м. Вінниця); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (28 – 30 листопада 2019р. м. Хмельницький – м. Кам.-Подільський); XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (29 листопада – 1 грудня 2018р. м. Хмельницький – м. Кам.-Подільський); XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (29 листопада – 1 грудня 2017 р. м. Хмельницький – м. Кам.-Подільський); II Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (18–19 травня 2017 р., м. Львів); Економічний науково-практичний форум «Підприємництво і маркетинг у XXI столітті» (23–25 вересня 2016 р., м. Хмельницький – м. Одеса).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 13 наукових праць, з них: розділ у колективній міжнародній монографії; 2 статті – у наукових фахових періодичних виданнях країн Євросоюзу, включених до міжнародних наукометричних інформаційних баз; 6 – у наукових фахових виданнях України, 4 – у матеріалах і тезах доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 6,03 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,37 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна наукова праця складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків та списку

використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 293 сторінки, основний зміст роботи викладено на 185 сторінках, список використаних джерел включає 251 найменування на 21 сторінках. Дисертація містить в основному тексті 41 таблицю та 44 рисунки. Робота має 14 додатків на 88 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ

ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та еволюціонування конкурентної стратегії підприємства

Глобалізація сприяє розвитку інноваційних процесів та ефективності підприємств в умовах ризику, посилює невизначеність зовнішнього середовища та суперництво. Пусковим ринковим інструментом та інституційно-оформленим процесом виступає конкуренція, яка вимагає від суб'єктів господарювання ефективних конкурентних стратегій. Термін «конкуренція» пішов від латинських слів *concurro* (зіштовхуватися) та *conspirencia* (злиття). Інституційного оформлення цей термін набув в Україні завдяки таких нормативно-правових актів, як Конституція України, законів України «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції». Отже, на законодавчому рівні конкуренція визнана як «... змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [104].

Конкурентна стратегія є загальновизнаною складовою практичного менеджменту та предметом академічних досліджень, оскільки в її основі закладені концепції галузевого аналізу, аналізу конкурентів і стратегічного позиціонування. Разом з тим вона відкрита для нових ідей та інтегрування з ними.

Необхідність етимології та дослідження розвитку поняття «конкурентна стратегія» виправдана стрімкою еволюцією теоретичних

підходів, які виявляють та обґрунтовують конкурентні умови підприємства з того часу, коли Майкл Портер виробив одну з перших і більш відомих класифікацій конкурентних-стратегій [222, 223]. Саме друга половина двадцятого сторіччя стала відліком системних досліджень конкурентних стратегій. Еволюція розвитку терміну приведена в додатку А. Здійснений аналіз дає змогу ідентифікувати синоніми даного терміну: ділова, бізнес та базова стратегії. Всі автори єдині в думці, що конкурентна стратегія корелюється лише з певним видом діяльності/ринковим сегментом та має за мету зміцнення конкурентної позиції підприємства, успіх у конкурентній боротьбі, розвиток конкурентних переваг. Реалізація конкурентної стратегії здійснюється управлінським рішенням, яке сформоване як результат стратегічного аналізу, планування дій, напрямів створення виняткових можливостей та конкурентних переваг. Оскільки єдиного визначення не існує, пропонуємо більш детально проаналізувати наукові підходи до визначення дефініції «конкурентна стратегія» (табл. 1.1).

Аналіз першоджерел дозволив виділити такі підходи до формування конкурентної стратегії: структурний (ринкової орієнтації) та ресурсний.

Представники ринково-орієнтованого підходу (Гарвардська школа, серед яких Л. Ендрюс, М. Портер, 1960–1990 рр.) вважають, що успіх підприємства залежить від привабливості самої галузі та конкурентної позиції в ній підприємства. Конкурентна позиція формується за рахунок конкурентних переваг (унікального продукту та споживчого сегменту, локації, ступеню вертикальної інтеграції та диверсифікації). Цей підхід належить до теорії галузевих ринків чи теорії позиціонування і відноситься до другого етапу розвитку теорії конкуренції. Корпоративними перевагами М. Портер зазначає галузеву приналежність, наявність альтернативних конкурентних стратегій та ланцюг нарощування цінностей продукту. Як основний фактор конкурентної переваги автор виділяє диференціацію, яка формується в межах конкурентної стратегії. На думку М. Портера, фірми можуть отримати конкурентну перевагу після проведення аналізу існуючих ринків та подальшого визначення нових можливостей [224].

**Систематизація наукових підходів
щодо визачення дефініції «конкурентна стратегія»***

Етап	Назва теорії конкуренції	Представник теорії	Внесок у розвиток конкурентної стратегії
Індустріальна економіка	Теорія економічного розвитку (до 60-х рр. XX ст.)	Гаск Ф., (1945); Шумпетер Й. (1942)	Джерелом конкурентних переваг є внутрішні фактори підприємства
	Ринковий підхід. Теорія позиціонування, 1960–1990 рр.	Пенроуз Е. (1959); Ендрюс Л. (1971); Портер М. (1980); Фатхутдінов Р. (2000) та ін.	На чільне місце висувають аналіз структури ринку та умов, які на ньому переважають. Джерелом конкурентних переваг є ефективне стратегічне позиціонування в галузі, яке формується на основі компетенцій
Нова техніко-економічна парадигма (постіндустріальна економіка, економіка знань, Індустрія 4.0)	Ресурсний підхід	Mintzberg H. & Waters J. A. (1985)	Основою конкурентної стратегії є колективне навчання в організації, координація різноманітних виробничих навичок та інтегрування множинних потоків технологій.
	Концепція домінуючої логіки	Прахалад К. та Хемел Г. (1990)	Конкурентна стратегія формується з можливості створення динамічних компетенцій та динамічного потенціалу.
	Концепція ключових компетенцій	Дж. Барні (1991)	Рушійним фактором конкурентної стратегії стає інтелектуальний капітал, що знаменує собою перехід до нової економіки – економіки знань.
	Концепція інтелектуального капіталу	Eisenhardt & Tabrizi (1995)	Конкурентна стратегія спрямована на залучення нових ресурсів і вдосконалення маркетингових стратегій просування продукції.
	Функціональна концепція	Lei, Hitt & Bettis (1996)	Конкурентна стратегія має опиратися на комплексну оцінку різнопланових конкурентних параметрів.
	Концепція глобалізації	Teece, Pisano & Shuen (1997)	Конкурентна стратегія переслідує максимальне закріплення інтелектуально-креативного лідерства у новітніх галузях за допомогою розроблення та реалізації відповідних сценаріїв.
	Концепція лідерства	Книш М. (2000) Азоєв Г. (2001) Гордєєв В. (2011) Афанасьєва Н. (2014)	Конкурентна стратегія ґрунтується на інтегративному типі конкурентної поведінки та підвищенні ролі людського капіталу. Конкурентна стратегія орієнтує підприємство на створення доданої вартості за рахунок співпраці з конкурентами, перетворення знань креативного персоналу на знання організації, соціальної відповідальності

* узагальнено автором на основі [2, 10, 29, 53, 117, 128, 134, 142, 159, 172, 186, 199,

Цей аналіз можна здійснити шляхом впровадження моделі п'яти сил конкуренції: можливість появи нових конкурентів; можливість появи товарів-субститутів; вплив постачальників; конкуренція між фірмами в одній галузі [226]. Вплив цих сил, на думку М. Портера, визначається конкурентною ситуацією, в якій одна з сил буде домінувати. Важливість конкурентної стратегії вимагає адаптації підприємства до конкурентного контексту всередині галузі шляхом вибору оптимальної та раціональної позиції по відношенню до суперників [225].

Представники ресурсного підходу Penrose E. (1959), Barney J. (1991), Hamel G. і Prahalad, C. (1990), Teece D. (1994) та ін. вважають, що лише спрямованість на ринки не може забезпечити успіх у конкурентній боротьбі [150, 181, 221, 245]. Для цього необхідно визначити ресурси та об'єднати їх краще і швидше за конкурента. В межах ресурсного підходу стратегічний аналіз спрямований на дослідження ресурсів в розрізі формування стійких конкурентних переваг. Він ґрунтується на використанні рідкісних та ціннісних організаційних ресурсів. Згідно з Barney J. (1991), щоб ресурс мав потенціал стати стійкою конкурентною перевагою, він повинен містити такі чотири ознаки: по-перше, цінність ресурсу має полягати в його спроможності нейтралізувати загрози навколишнього середовища; по-друге, ресурс має бути рідкісним та неповторним; по-третє не може бути стратегічно еквівалентних замінів для цього ресурсу [154].

Таким чином, відповідно до ресурсного підходу конкурентна перевага не є результатом позиціонування на ринку, але створюється за допомогою відмінних, унікальних ресурсів фірми, які конкуренти не можуть повторити [198].

Два попередніх підходи піддаються критиці через те, що ринково-орієнтований підхід доцільний в стабільному та передбачуваному середовищі, а ресурсний – більше зосереджується на внутрішніх аспектах діяльності фірми. Інша критика стосувалася статичного характеру основних компетенцій і ризику імітації з боку конкурентів.

Наступним етапом розвитку конкурентної стратегії стала поява ключових компетенцій та концепції динамічних можливостей. Hamel G. і Prahalad C. у 1990 р. розробили підхід до розуміння корпоративної диверсифікації, в основі якого закладені ключові компетенції (сильні сторони організації) [228]. Пізніше, Hamel G. зосереджує увагу на важливість спільних нематеріальних активів у бізнесі, які назвала «домінуючою логікою фірми». Основна компетенція визначалася як: «колективне навчання в організації, щодо координації різноманітних виробничих навиків та інтегруванні множинних потоків технологій [181].

На відмінну від Barney J., яка зосереджує увагу на внутрішніх ресурсах як основу стабільної конкурентної переваги, Hamel G. і Prahalad C. в [228] стверджують, що міцна конкурентна перевага фірми повинна бути знайдена у його основних компетенція, які спроможні забезпечити доступ до більш ніж одного ринку, надати цінності кінцевому продукту та, які важко скопіювати.

В результаті, Teece D. J., Pisano G. P. & Shuen A. (1997) стверджують, що в активному середовищі перспективний динамічний потенціал формує нову структуру, де основна увага приділяється здатності керувати талантом, креативністю, досвідом, відносинами та технологіями в глобальному та швидкоплинному середовищі [245]. Успіх організації залежить від її спроможності визначати ринкові можливості та організовувати процеси реагування на ці можливості. В результаті здатність координувати ресурси та можливості організації виступає параметром конкурентних переваг. Проте реальний потенціал, яким фірма володіє і може відтворити в майбутньому, не може бути швидко змінений. Відповідно, конкурентні переваги пов'язані з розробкою сучасних високоефективних можливостей потребують часу і коштів.

Четверта промислова революція (Індустрія 4.0, економіка знань) характеризується формуванням стратегічних мереж та ланцюгів цінностей, глобальною інтеграцією, підвищеним ризиком та невизначеністю, розвитком співпраці. За таких умов основними факторами розвитку стають: розвиток

інтелектуальних систем з обробки даних; трансформація Інтернету як технології комунікації на «Інтернет всього»; адитивні технології виробництва; зростання функціоналу розумних роботів; автоматизовані безхмарні технології та ін. Все це вимагає потужного інтелектуального капіталу як конкурентну перевагу.

Конкурентна стратегія в цей період почала розвиватися завдяки визначенню динамічного потенціалу (Lei, Hitt & Bettis, 1996 та 1997), який ґрунтується на здатності менеджерів розвивати своєрідний набір навичок, відрізняючи підприємство від конкурентів, надаючи йому конкурентної переваги [201]. Більш конкретно, основні компетенції розвиваються досвідом (Eisenhardt & Tabrizi, 1995). Вони можуть вдосконалити свої професійні можливості, передаючи ці знання до організації [168]. Організації одночасно намагаються скористатися досвідом своєї галузі (в контексті поведінки споживачів, конкурентного середовища, наділених ресурсів тощо) для розробки внутрішніх систем передачі знань в організаційні знання та процедури.

На практиці динамічний потенціал представлений інноваційною активністю, управлінням знаннями, організаційним навчанням, логістичними процесами, кадровою адаптивністю, маркетинговою реакцією, захистом активів та інформаційною безпекою. Таким чином, динамічні можливості характеризуються швидкістю реакції на ринкові зміни, забезпечують стратегічну гнучкість підприємства, формують його здатність передбачати та бути готовим до зовнішніх і внутрішніх змін середовища [78, с. 11]. Фактично динамічний потенціал компанії є найважливішим фактором сталого розвитку організації.

В результаті аналізу наукових підходів сформуємо порівняльну таблицю розвитку конкурентної стратегії за традиційними та сучасними підходами (табл. 1.2).

Зв'язок традиційних та сучасних підходів до конкурентної стратегії*

Ознака конкурентної стратегії	Характеристика ознаки відповідно до традиційних підходів	Характеристика ознаки відповідно до сучасного підходу
Умови формування	Стабільне зовнішнє середовище	Бурхливе і нестабільне зовнішнє середовище
Типова структура підприємства	Специфічна для підприємства	Мережева
Орієнтація виробництва	Масове виробництво	Індивідуальне
Технологічний режим	Помірний	Дуже швидкий
Спосіб суперництва	Конкуренція або кооперація	Гіперконкуренція та співконкуренція
Стратегічний процес	Зверху до низу	Зверху вниз і з низу доверху
Часовий горизонт стратегії	Тактичний – випередження конкурентів, створення бар'єрів входження в галузь.	Стратегічний – створення довгострокових проєктів
Що трансформується в конкурентну перевагу	Фізичні активи	Інформація та знання
Домінуюча ціль	Зростання вартості компанії, збагачення власників	Зростання цінності для всіх стейкхолдерів
Спрямованість конкурентного аналізу	Позиція підприємства в галузі	Імплементация компанії в соціально-екологічне середовище
Відтворення основної конкурентної компетенції	Компетенції, що відтворюються	Унікальні компетенції
Конкурентна перевага	Управління вартістю або диференціації	Інтегроване управління витратами та диференціація

* удосконалено автором на основі [157]

Як показано в таблиці, сучасне зовнішнє середовище стає динамічнішим і характеризується безперервною зміною продуктів і ринків. Крім того, динамічна конкуренція вимагає більшої гнучкості та інноваційної спроможності організацій, перетворюючи середовище на гіперконкурентний контекст.

Що стосується процесу формування конкурентної стратегії, то Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J., в [216] окремо виділяють десять різних шкіл або підходів. Зокрема, вони критикують обмеження та внески кожної школи (проекування, планування, позиціонування, підприємницька, когнітивна, навчальна, владна, культурна, зовнішнього середовища та конфігураційна школа), намагаючись поєднати їх в унікальній узгодженій

школі. Markides С. (2001) стверджує, що основні напрямки дискусії щодо процесу формування конкурентної стратегії стосуються:

1) планування стратегії (дискусія між школою планування та імпровізацією);

2) аналітичного підходу до побудови стратегії (дискусія між ресурсним та ринковим підходом) [207].

Ми згодні з вченими про доцільність формування конкурентної стратегії з врахуванням планування та елементів імпровізації. Конкурентна стратегія повинна бути гнучкою, але надмірна увага до гнучкості та творчості може перешкоджати здатності фірми дотримуватися точного та єдиного вектора. У другій частині дискусії, ми вважаємо, що необхідно прийняти ресурсний і ринковий підхід. Наприклад, непрактично розглядати основні ресурси та можливості підприємства без урахування особливостей перспективного ринку. З іншого боку, підприємство не повинно виходити на ринок без врахування ресурсів, необхідних для досягнення успіху на цьому ринку.

Конкурентне середовище, що сформувалося на фоні багатоаспектності, динаміки та агресивності інтересів конкуруючих сил вимагає інтегрованого та комплексного підходу до параметрів конкурентної стратегії, застосування концепції багатоточкової конкуренції. Конкуренція між підприємствами високоінформаційних галузей обмежується або нівелюється за рахунок налагодження співробітництва між суперниками і формування креативної конкурентної стратегії для розширення спільного позиціонування [227].

Аналіз досліджень розвитку конкурентних стратегій засвідчує посилення пошуку нових точок диференціації між конкурентами [233], посилення синергійного ефекту за рахунок зниження сукупних витрат суб'єктів ринку внаслідок процесів інтеграції за умови збереження або нарощування обсягів виробництва, що забезпечує зростання прибутковості понад можливе сукупне диференційоване зростання [209]. Нові ознаки конкуренції, які виникають під впливом глобалізаційних процесів вимагають

від конкурентної стратегії врахування сукупного, інтегрованого впливу факторів з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

На нашу думку, конкурентну стратегію, яка має відповідати викликам сучасності можна представити як концептуальну модель, яка враховує зовнішні, внутрішні фактори та стратегічні дії щодо вдосконалення бази знань підприємства (рис. 1.1).

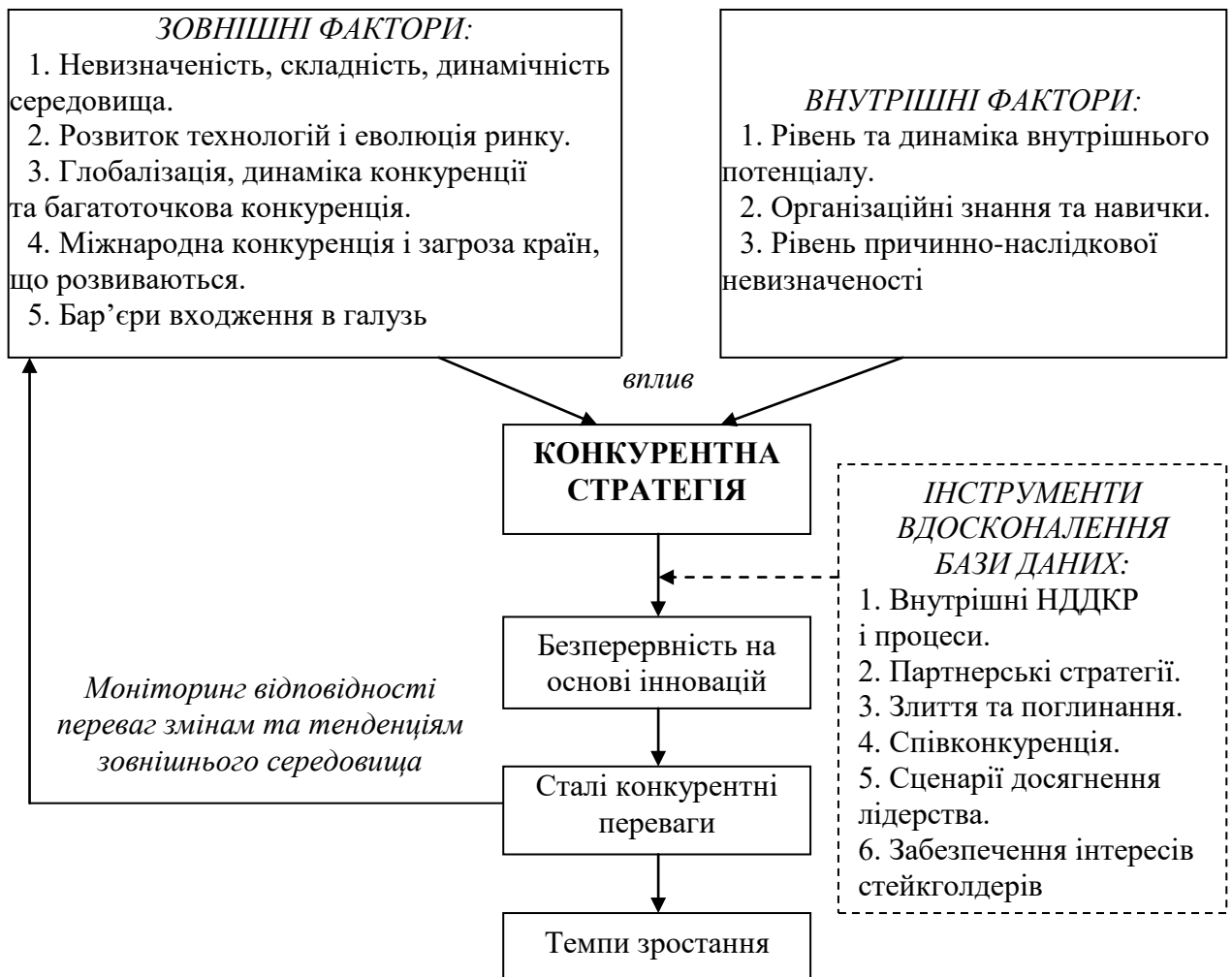


Рис. 1.1. Безперервна інноваційна модель конкурентної стратегії*

* розроблено автором

Такий комплексний підхід до формування конкурентної стратегії сприятиме забезпеченню усталеності конкурентних переваг і, таким чином, досягненню вищого рівня продуктивності підприємства на користь його зацікавлених сторін. Від так, проаналізуємо групи факторів, які в сучасних умовах впливають на формування стратегії.

Зовнішні фактори спрямовують увагу особи, яка приймає рішення на врахування загального рівня невизначеності, темпів розвитку технологій та ринкової економіки, феномена глобалізації, конкуренцію на міжнародному рівні та додаткові загрози з боку країн, що розвиваються, динаміку конкуренції та концепції багатоточкової або багаторинкової конкуренції. Слід зауважити, що ці фактори взаємопов'язані, чим можуть збільшувати або зменшувати впливу один одного. Ми вважаємо, що зовнішні фактори формують зовнішній конкурентний потенціал підприємства, який включає позицію підприємства в загальній ринковій ситуації та рівень сталості відносин підприємства із зовнішніми стейкхолдерами (постачальниками, партнерами, покупцями, громадою, державою). Саме на основі аналізу зовнішнього потенціалу має формуватися система стратегічних цілей корпоративного рівня, до якої буде підтягуватися внутрішній потенціал підприємства та розроблятися конкурентна стратегія. Умови, які формує зовнішнє середовище можуть бути по різному використанні підприємством.

В епоху економіки знань внутрішні фактори повинні аналізуватися в контексті виявлення можливостей щодо зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні особливо актуалізуються динаміка та розмір потенціалу, організаційні знання та навички, рівень міжфірмової невизначеності. Як було зазначено вище, внутрішній потенціал формується на основі системи стратегічних цілей.

Нарешті, третя група факторів представлена основними стратегічними діями, які підприємство може здійснити для вдосконалення своєї бази знань та забезпечення безперервності стратегічної моделі. Такими діями можуть бути НДДКР і процеси, партнерські стратегії та спільні дії, сценарії досягнення лідерства, врахування інтересів зацікавлених осіб. Аналіз цих трьох груп факторів має вплинути на конкурентну стратегію та здатність фірми, створити культуру безперервного інноваційного бізнес-моделювання з метою розвитку стійкої конкурентної переваги і досягнення вищого рівня продуктивності.

Фактор невизначеності зовнішнього середовища сильно корелюється з темпами технології та еволюцією ринку. Ми погоджуємося з думкою іспанських вчених Suarez F. та Lanzolla G., (2007), які ці фактори пов'язують з їх зрілістю [242].

Причиною інтересу до цих факторів є загроза передчасного старіння знань підприємства, знищення його компетентностей або гальмування можливої переваги кривої досвіду. Тому, розглядаючи напрямки розвитку конкурентної стратегії, фірми повинні оцінювати технологічні темпи як критичну складову їх аналізу, незалежно від того, чи є вони лідером технології або її послідовником. У випадку технологічного лідерства, керівники повинні створювати організаційні структури, здатні контролювати технологічні тенденції, які можуть потенційно розвиватися в зовнішньому середовищі. Коли фірма є послідовником, її метою буде моніторинг зовнішнього середовища з наміром виявити альтернативу провідним технологіям.

Крім того, темпи розвитку ринку можуть впливати на динаміку зміни уподобань клієнтів або виникнення нових зовнішніх правил, які також спричинять зміни темпів розвитку ринку. А це становитиме загрозу в перспективі та має бути враховано при впровадженні конкурентної стратегії.

Темпи розвитку ринку можуть бути інтерпретовані як еволюція потреб та смаків споживачів. Через те, особи, які приймають рішення, повинні розглянути конкурентну стратегію фокусування на лояльність своїх клієнтів, з метою своєчасного впливу на будь-які нові тенденції у свою користь.

Третій критичний фактор, викладений у моделі, представлений концепцією глобалізації. Предмет нашого дослідження в межах глобалізації стосується економіки, де послуги, люди, навички та ідеї вільно переміщуються через географічні кордони [178]. Ця ознака значно розширює та ускладнює конкурентне середовище підприємства, адже фактично нові критичні тенденції та зміни ринку або технологій можуть бути пропущені або не виявлені. Тому, формулюючи свою конкурентну стратегію, особи, що

приймають рішення, повинні контролювати зовнішнє середовище в глобальній перспективі.

Четвертий фактор, представлений в моделі, пов'язаний з глобалізацією, – це зростання стратегії інтернаціоналізації та поява нових конкурентів, що надходять з країн, що розвиваються. Незважаючи на те, що вчені зазвичай класифікують міжнародну стратегію, як стратегію корпоративного рівня, ми розглядаємо інтернаціоналізацію в контексті конкурентної стратегії. Спроба захопити потенційно нових клієнтів і ринки продовжує тривалість життєвого циклу товару з продажами того самого продукту в нових локаціях. При цьому важливо враховувати відмінні контексти: іншу культуру, інституції та правила [248]. Новий контекст передбачає здатність організувати роботу в новому місці таким чином, щоб можна було адаптувати свої системи і процеси до нового контексту [147, 152, 242]. Крім того, зовнішні ринки надають можливість підприємству збільшити віддачу інновацій та придбати нові знання й досвід [143, 152, 193].

Однак, навіть якщо і інтернаціоналізація та глобалізація може являти собою можливість для сучасних фірм, вони також можуть становити небезпеку через різне інституційне і соціально-культурне середовище.

Поєднання глобальної економіки та тенденція до інтерналізації створила новий важливий фактор: конкуренція, яка надходить від підприємств розташованих в країнах, що швидко розвиваються (наприклад, Китай, Індія, Корея та Бразилія). Одне з найбільш обговорюваних питань – це можливість скористатись першочерговою перевагою або вступити в альянс з місцевим партнером, намагаючись використати свої локальні зв'язки як на політичному, так і на інституційному рівнях.

В умовах недосконалої конкуренції завжди присутні бар'єри для входження на ринки. Особливо гостро це відчувається в Україні. Складність бар'єрів варіюється від незначної до суттєвої. Класифікація бар'єрів приведена в табл. 1.3.

**Класифікація бар'єрів входження на ринок
як фактору конкурентної стратегії***

Підхід до визначення бар'єрів входження	Визначення
Структурний підхід	Переваги, які дозволяють великим фірмам отримувати надприбутки нівелюючи загрозу входу новачків (Дж. Бейн)
Чиказька школа	Витрати виробництва, які повинна нести фірма, що прагне увійти на ринок, і яких позбавлені фірми, що перебувають в цій ніші (Дж. Стіглер)
Нормативний підхід	Споживчі переваги та їх поведінка (Ф. Вайцекер; Г. Демсец)
Позиція укорінених фірм	Рента, яка отримана з факту функціонування фірми в галузі (Р. Гільберг)
Контрактний підхід	Фактори, що обумовлюють високий рівень трансакційних витрат оперування фірми в галузі (Р. Коуз, 1993)
Підхід інтернаціоналізації	Ідентичність факторів ринкової структури, які пояснюють існування мультинаціональних корпорацій і галузевих бар'єрів входження (М. Кессон)

*сформовано автором на основі опрацювання [9]

Таким чином бар'єри входження складаються з безлічі різних компонентів та умов, які з одного боку дозволяють підприємству встановити ціну вищу за мінімальні середні витрати, з іншого, чинити опір новим учасникам ринку. Їх можна поділити на виробничі, поведінкові, економічні, інституційні, правові.

Внутрішні фактори, які ми включили в нашу модель, повинні допомогти підприємству використати можливості або захистити від загроз екзогенного середовища.

Динамічні можливості. Для захисту своїх конкурентних навичок внаслідок тиску, викликаного динамікою навколишнього середовища та невизначеністю, підприємству необхідно постійно змінювати свої стратегічні ресурси [99]. Таким чином, ринкова динаміка і невизначеність кидає виклик підприємству переглянути свої процедури і перебудувати свою організацію.

Ми визначаємо динамічні (стратегічні) можливості як здатність підприємства еволюціонувати, виявляти резерви для підтримання конкурентних переваг в умовах стратегічного управління. Таким чином, ми починаємо з визначення різниці між існуючими та динамічними можливостями.

Існуючі (позиційні) можливості – це здатність організації виробляти бажану продуктивність [251]. Такі можливості є результатом досвіду фірми, бази знань та навчання. База знань фірми (третій внутрішній фактор нашої моделі) включає потенціал та його постійну взаємодію з існуючими можливостями. Разом вони представляють навички фірми та їх здатність бути особливо конкурентоспроможними в певній області.

Така безперервна взаємодія впливає на динамічні можливості, які в умовах зовнішніх змін повинні змінюватися самі, модифікувати навички, формувати нові стратегічні переваги та підтримувати гнучкість організації.

Необхідність використання динамічних можливостей пов'язана з потребою в змінах. Наприклад, коли середовище нестабільне, то існуючі можливості фірми можуть бути неадекватними. Таким чином, у галузі, що характеризується швидкою технологічною інноваційністю, підприємствам доведеться часто змінювати свої існуючі можливості. Те саме можна сказати, якщо еволюція ринку швидко змінюється (наприклад, поява нових переваг клієнтів). Тому особи, що приймають рішення, повинні постійно інвестувати в розвиток динамічних (потенційних) можливостей, щоб полегшити формування конкурентної стратегії.

Проте, як стверджує Eisenhardt К. та Martin М. В [154], динамічні можливості є необхідною, але не достатньою умовою досягнення вищої продуктивності. Якщо реальний потенціал є посереднім та не здатний змінитися навіть після оптимізації, то підприємство не набуде конкурентних переваг. Навпаки, позитивний вплив динамічних можливостей на продуктивність та конкурентну перевагу буде залежати від якості існуючої бази знань та можливостей.

Структура причинно-наслідкової невизначеності (четвертий внутрішній фактор нашої моделі) пов'язана з літературою про динамічні можливості [198, 243, 251]. Як стверджує Румелт М., причинно-наслідкова невизначеність описує, наскільки керівники можуть пояснити взаємозв'язок між компетенцією та її організаційним результатом [232]. В нашій моделі,

рівень причинно-наслідкової невизначеності є внутрішнім фактором, який впливає на прийняття рішень щодо посилення конкурентної стратегії та запобіганню відтворення конкурентних переваг з боку конкурентів. У літературі виявлено три основні підгрунття причинно-наслідкової невизначеності: сприйняття; складність та специфіка активу [232, с. 53].

Сприйняття, може бути визначено як не кодифіковане накопичення знань і навичок, які, зазвичай, накопичуються через досвід. Чим вища ступінь сприйняття, тим вищі рівні неоднозначності, з якими стикаються конкуренти, усвідомлюючи зв'язок між компетенцією та її результатами.

Складність можна визначити як високу кількість взаємопов'язаних технологій, ресурсів та осіб, що формують певну компетентність. Складність також відіграє важливу роль в ускладненні здатності конкурентів зрозуміти зв'язок між компетенцією та її результатами.

Нарешті, рівень специфіки активів можна визначити як унікальність певних інвестицій підприємства, що також ускладнює розуміння зв'язку між компетенцією та її результатами у конкурентів.

Таким чином, рівень міжфірмової причинно-наслідкової невизначеності впливає на стійкість конкурентної переваги. Зазначене підкреслює актуальність бази знань підприємства у вдосконаленні його навичок та рівня конкурентоспроможності. Тому далі розглянемо стратегічні інструменти, які підприємство може використовувати для розширення та вдосконалення своєї бази знань.

Як показано в нашій моделі, взаємозв'язок між конкурентною стратегією підприємства та його продуктивністю регулюється низкою дій, які може використати кожна фірма, щоб гарантувати процес постійного інноваційного розвитку бізнесу. Перша дія – це інвестиції у внутрішні дослідження та розробки. Існує сильна кореляція між внутрішніми інвестиціями в НДДКР та інвестиціями у створення динамічних можливостей заради забезпечення інноваційності, або достатнього рівня гнучкості у відповідь на зовнішні зміни.

Об'єднання в стратегічні альянси (придбання) є типовою дією, до якої запобігають підприємства з метою вдосконалення власної бази знань та навчання на досвіді інших підприємств. Фірма використовує стратегію співпраці для забезпечення синергійного ефекту та успіху на конкретному товарному ринку. Ми хотіли б наголосити на взаємозв'язку між стратегічними діями (такими як стратегії співробітництва) та зовнішніми факторами, що впливають на бізнес-стратегію (наприклад, рівень невизначеності). Із чотирьох існуючих кооперативних стратегій на рівні бізнесу ми рекомендуємо зосередитись на стратегії кооперації, спрямованої на зниження рівня невизначеності.

Як зазначалося, невизначеність становить загрозу для сучасних фірм, особливо в умовах високих технологічних чи ринкових темпів. Таким чином, для зменшення або страхування ризику невизначеності, підприємства можуть прийняти рішення щодо створення стратегічних альянсів, які зосереджені на колективних стратегіях пошуку нових шляхів та створення доданої вартості.

Метою створення безперервної інноваційної моделі конкурентної стратегії було досягнення динамічної конкурентної переваги, яка може бути сформована лише на систематичних інноваціях та цінностях.

Ми визначаємо конкурентну стратегію як модель динамічної поведінки для забезпечення та збереження сталих конкурентних переваг. Динамічність поведінки означає роботу на випередження (завчасне передбачення тенденцій та формування здатностей бути готовим до змін). Фактично, якщо фірма зосереджується на систематичному покращенні бізнес-моделі, її конкуренти, ймовірно, будуть роззброєні та позбавлені можливості ефективного реагування. Ми вважаємо, що це вдалий спосіб уникнути імітації і тим самим зберегти конкурентну перевагу та досягти позитивних результатів. Дану модель можна розглядати і як стратегію збереження своєї конкурентоспроможності у майбутньому.

1.2. Конкурентна стратегія у загальнокорпоративній стратегії підприємства

Конкурентна стратегія формується в межах корпоративної стратегії. Залежно від ринкової ситуації в конкретний момент часу конкурентна стратегія може бути активною, наступальною або захисною (оборонною). Крім стратегічних заходів вона включає і тактичні дії, що вживаються в разі необхідності швидкої реакції або дій у відповідь на дії конкурентів [170].

Порівняно із загальною корпоративною стратегією конкурентна стратегія не така масштабна, але конкретизована та відображає плани керівництва щодо трансформації діяльності підприємства, прийомів суперництва в конкурентному середовищі. Ці прийоми спрямовані на підвищення довіри споживачів, формування додаткової цінності пропонуванних послуг з урахуванням купівельних переваг на різних сегментах. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство та складається з дій, спрямованих на утвердження позицій в ринковому середовищі та підходів до загального управління. Формується вона керівниками вищої ланки управління з метою завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій в конкретній сфері діяльності підприємства.

Строкович Г.В. зазначає, що ділова стратегія для досягнення конкурентних переваг розробляється за наступними основними напрямками:

1. Реагування на зміни, що відбуваються в даній галузі, економіці в цілому, політиці та в інших значимих сферах;
2. Розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть дати суттєву перевагу перед конкурентами;
3. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
4. Вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент [113].

Разом з тим, для вузькоспеціалізованого підприємства конкурентна стратегія буде співпадати з корпоративною.

Різні поєднання прийомів формування та розвитку конкурентних переваг утворюють основу класифікації конкурентних стратегій. Відповідно, конкурентні стратегії різняться залежно від ситуації на ринку. В цій царині розглянемо таксономію конкурентних стратегій з метою їх подальшої адаптації до діяльності торговельних підприємств.

Серед класичних теорій першість відводиться безперечно Гарвардській школі, знаменитими представниками якої є Майкл Портер та Альфред Чендлер [223].

За концепцією суперництва Портер М. (1980) альтернативними стратегіями є лідерство за витратами, диференціація, концентрація та фокусування. В основі конкурентної стратегії має бути чітке розуміння місії підприємства, цілей розвитку та способів їх досягнення [209]. Портер М. називає ці три стратегії надійними підходами до конкуренції, оскільки вони орієнтують підприємство оптимально мінімізувати витрати на виготовлення продукції, або диференціювати її відповідно до потреб споживача, здатного заплатити вищу ціну. Проте, викликає сумнів, що стратегія фокусування призведе до зниження витрати за умов зосередження на конкретному сегменті ринку, адже в такому випадку його обсяги діяльності будуть обмеженими [224].

Ідентифікація конкурентних стратегій, запропонована Котлером Ф. (1984) ґрунтується на усвідомленні позиції підприємства на ринку Автор, виходячи з частки ринку, яку займає підприємство виділяє такі конкурентні стратегії:

- лідера (альтернативні стратегії: розширення місткості ринку, захисна позиція, розширення ринкової частки);
- челенджера (альтернативні стратегії: наступ; фланговий наступ; наступ);
- послідовника (альтернативні стратегії: компіляція, імітація, адаптація, інтеграція);

– нішера (альтернативні стратегії: підтримання позиції; лідерство в ніші; диференціація; вихід за межі ніші) [199].

Дану концепцію можна вважати базовою, оскільки на практиці виявляється значно більше типів поведінки.

Карлофф Б. (1985) в [55] виділяє наступні конкурентні стратегії: творча сегментація ринку (відповідність цільового сегменту конкурентній перевазі); ефективне використання НДДКР (поліпшення технологій з метою зниження витрат); копіювання/швидка реакція (гнучкість та швидка реакція на зміни активності лідера за рахунок копіювання його компетенцій); експерт на ринку.

Як самостійний та цілком раціональний підхід до класифікації конкурентних стратегій розроблений Treacy M., Wiersema F. (1985) в [246]. Вони визначили три типи конкурентної стратегії оснований на сталих конкурентних перевагах: виробнича досконалість; лідерство за продуктом; наближеність до споживача. Ми поділяємо цю думку, адже задача конкурентної стратегії полягає не тільки у встановленні конкурентної переваги за продуктом і ринками, але й в її збереженні.

До числа класичних, можна віднести матрицю можливостей за товарами і ринками «Вектор зростання» І. Ансоффа (1989). Метою альтернатив є утримання або посилення конкурентних переваг/частки ринку. Відповідно, автор виділяє чотири стратегічних альтернативи:

- проникнення на ринок (розширення збуту за рахунок покращення маркетингових складових);
- розробка нових продуктів (інновації та удосконалення продукту та реалізація на освоєному ринку);
- розвиток ринку (вихід на нові ринки з раніше освоєним продуктом);
- диверсифікація (розробка нових продуктів, освоєння нових ринків) [7].

Терентьев А. [117] класифікаційні ознаки стратегій за Porter M. [224], Miles R. та Snow Ch. [210] поєднав в об'єднану матрицю конкурентних стратегій, що дало змогу класифікувати їх в площині ринків, які розвиваються та розвинутих ринків (рис. 1.2).

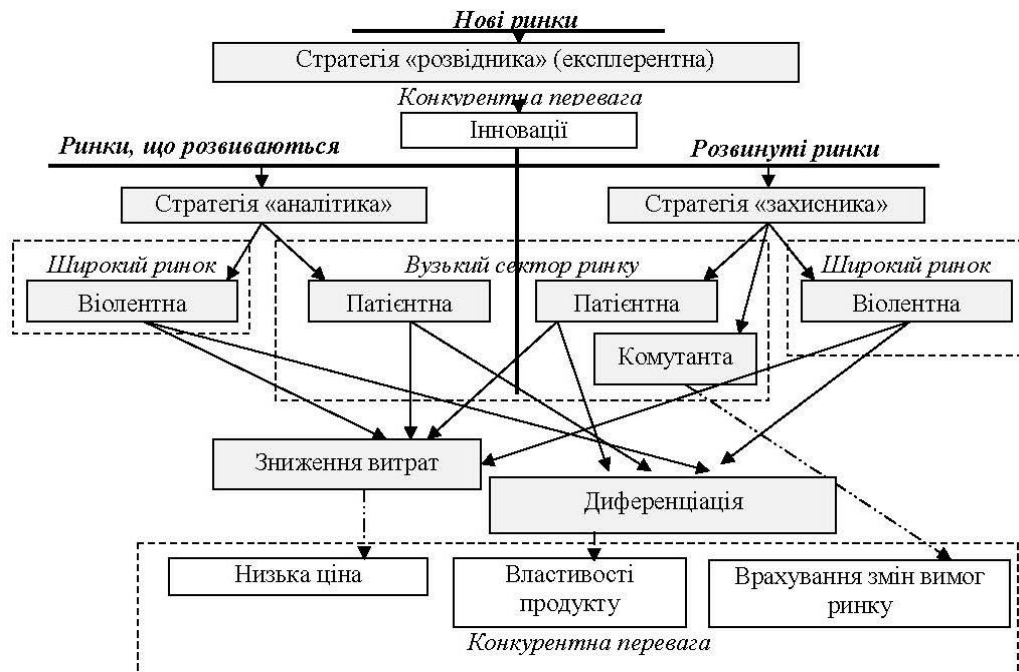


Рис. 1.2. Схема класифікації конкурентних стратегій*

*сформовано на основі опрацювання [117, 210, 224]

На думку автора таке поєднання конкурентних стратегій найбільш повно відповідає реальним умовам ведення бізнесу.

Класифікація конкурентних стратегій за типом інноваційної конкурентної поведінки, належить А. Юданову (1997). Він, на основі біологічного підходу до конкуренції Л. Раменського та «тваринних» позначень фірм («горді леви», «могутні слони», «хитрі лиси» та ін.) Х. Фризевинкеля класифікує стратегії як: віолетна (на основі ефекту масштабу); патієнтна (нішева стратегія); експерентна (інноваційна стратегія, піонерська); комугантна (гнучке та максимальне задоволення споживача, стратегія пристосування) [137]. Тим самим, він орієнтує конкурентні стратегії на умови середовища та конкурентний потенціал, які є різними та динамічними.

Азоев Г. класифікує конкурентні стратегії відповідно їх адаптації до впливу зовнішнього середовища. Він зазначає, що конкурентні стратегії слід поділяти на базові та специфічні (залежно від конкурентного статусу) [2]. В цілому, базові стратегії відповідають альтернативним стратегіям Портера М.,

але доповнені стратегією негайного реагування, яка схожа із стратегією виклику Ф. Котлера. Стратегії підприємства з різним конкурентними позиціями автор поділяє на стратегії: підприємства-аутсайдера; підприємства, що має слабку, сильну позицію та стратегію та позицію лідера.

Усі конкурентні стратегії згрупуємо за визначальними ознаками, на які представимо в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика підходів
до конкурентної стратегії підприємства за визначальними ознаками***

Автор	Визначальна ознака – орієнтація на:				
	зниження витрати	товар	частку ринку	новий продукт	цільовий/ новий сегмент
М. Портер (1980)	Стратегія лідерства у витратах	Стратегія диференціації	Стратегія концентрації	Стратегія фокусування (спеціалізації)	
Ф. Котлер (1984)	Стратегія лідера	Стратегія наступника	Стратегія нішера	Стратегія челенджера	–
Б. Карлофф (1985)	Стратегія копіювання	Стратегія експерта на ринку	Творча сегментація	Стратегія ефективного використання НДДКР	–
М.Трісі (1985)	Стратегія виробничої досконалості	Стратегія лідерства за продуктом			Стратегія наблизеності до споживача
І. Ансофф (1989)	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розробки нових товарів	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диференціації	
А. Юданов (1997)	Віолентна стратегія	Комутантна стратегія	Патієнтна стратегія	Експлерентна стратегія	

*удосконалено автором на основі [128]

Приведені класифікації конкурентної стратегії показали, що всі типи стратегій спрямовані на боротьбу за обмежений платоспроможний попит на доступних ринках, а у випадках практично необмеженого попиту, відносини між підприємствами, які реалізують однотипну продукцію схожі більше на співпрацю. Більшість авторів погоджуються з тим, що зміст стратегії спрямований на досягнення цілей підприємства.

Цілі торговельного підприємства мають бути спрямовані на успіх, який виражається у виживанні або можливості існування, що й визначає його конкурентоспроможність в цілому. Слід відмітити, що роздрібні підприємства ведуть конкурентну боротьбу між собою за покупців та зростання (збереження) своєї частки ринку. При цьому покупець не є засобом цієї боротьби, а лише її метою.

Запропоновані Porter M. для аналізу стану конкурентної боротьби сили конкуренції більше стосуються промисловості. В роздрібній торгівлі постачальники та покупці не є силами конкуренції, а виступають факторами зовнішнього середовища. Торговельні підприємства реалізують споживчі послуги з можливістю вибору покупцем широкого асортименту товару, послуги, зручності, тощо. Це сприяє залученню останніх і, відповідно, веде до зростання товарообороту, прибутку, зміцнення ринкових позицій торговельних підприємств. Оскільки, вхідні бар'єри в торгівлі не значні, то стан конкурентної боротьби для підприємств роздрібно торгівлі є постійним фактором.

Конкурентними перевагами підприємств роздрібно торгівлі прийнято вважати: нецінові, які пов'язані з наданням споживчих послуг та цінові, обумовлені більш доступною пропозицією ніж у конкурентів.

З позиції покупців систему обслуговування на підприємствах роздрібно торгівлі доцільно оцінювати такими факторами: організація торгівлі; асортиментна політика та її динаміка; якість і безпечність товарів, що реалізується; технологія обслуговування; культура та швидкість обслуговування; дизайн торговельної зали; наявність додаткових послуг; програми лояльності; відповідальність маркетингової політики. Кількість факторів якості споживчих послуг змінюється відносно спеціалізації товарів, особливостей територіальних ринків тощо.

Цінові конкурентні переваги виражаються через витрати підприємства та досягаються в наслідок раціонального використання ресурсів, ефективного менеджменту (встановлення етичних та відповідальних стосунків з партнерами, управління каналами постачань, управління персоналом та ін.).

Цілі визначаються для реалізації місії. І тут виникають суперечності щодо послідовності вибору цілей та можливостей підприємства. В цій царині в теорії менеджменту відсутня однастайність. Автори (М. Мескон, М. Альберт, Б. Карлофф, Ф. Хедоурі, Ф. Котлер, І. Герчикова та ін.) зазначають, що аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей має передувати вибору цілей. Разом з тим, пропонуються схеми стратегічного планування, де зазначений аналіз здійснюється після визначення цілей. Не погоджуємося з таким підходом, адже правильність цілей, на нашу думку, залежить від позиції підприємства на ринку та відповідної корпоративної стратегії із чітким визначенням місії. Відповідно, конкурентна стратегія в роздрібній торгівлі повинна формуватися з урахуванням ситуації на ринку (конкуренції) та пов'язаною з нею корпоративною стратегією.

Ринкова ситуація (співвідношення пропозиції товарів та споживчого попиту) в класичній теорії визначається за чотирма типами: чиста конкуренція; чиста монополія; олігополія; монопольна конкуренція. Тип ринкової ситуації залежить від масштабу ринку та має аналізуватися для роздрібних підприємств на рівні регіону, локальному ринку та в зоні обслуговування. Тоді, модель стратегічного позиціонування можна представити позиційною матрицею (рис. 1.3).

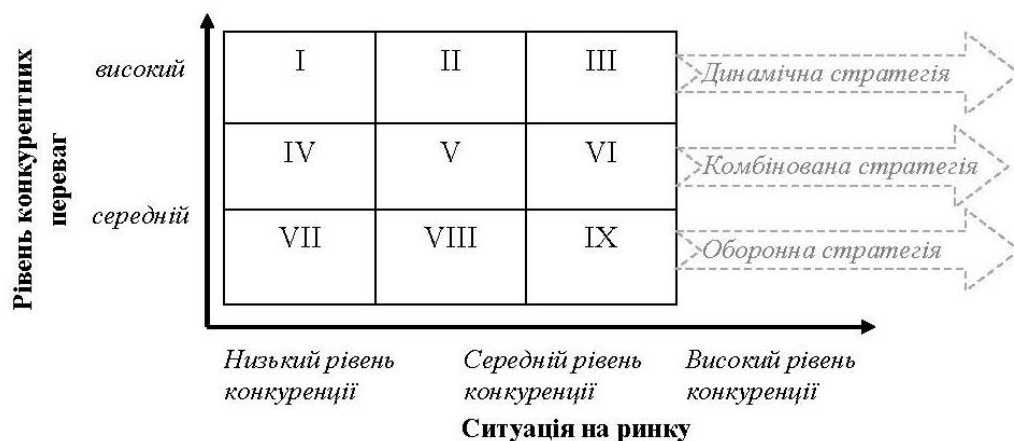


Рис. 1.3. Матриця стратегічного позиціонування підприємства роздрібно́ї торгівлі*

* сформовано автором

З матриці можемо спостерігати, що стратегічна позиція підприємства варіюється за 9 сценаріями. Найкращою позицією є сценарій I, коли переважають високі конкурентні переваги на тлі низького рівня конкурентної боротьби. Відповідно, до високої стратегічної позиції відносять II та III сценарії.

Залежно від займаної на ринку стратегічної позиції підприємство має визначитися з вектором свого подальшого розвитку, тобто корпоративною стратегією. У відповідності до наведеної матриці потрібно конкретизувати цілі. В розрізі визначених цілей мають формуватися відповідні конкурентні стратегії, які на рівні структурних підрозділів конкретизуються у вигляді функціональних стратегій. Ієрархію застосування конкурентних стратегій підприємств можна представити наочно (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Зв'язок конкурентної стратегії із корпоративною стратегією*
*сформовано автором

З урахуванням цього, конкурентна стратегія може бути визначена як динамічна модель поведінки щодо досягнення сталої конкурентоспроможності в межах місії, спрямованої на задоволення потреб споживачів та забезпечення економічних, масштабних та іміджевих ефектів.

Загальні конкурентні стратегії підприємств роздрібно́ї торгівлі повинні відображати основний напрямок функціонування на відповідному ринку. Тому, відповідно до рис. 1.3, можна запропонувати такі напрямки конкурентної стратегії для підприємств роздрібно́ї торгівлі:

1. Динамічна стратегія (експансіоністські дії). Її застосування буде доцільно за умов 1–3 стратегічної позиції (рис. 1.3), коли підприємство займає сильну стратегічну позицію та має амбітні плани щодо подальшого свого існування. В межах динамічної стратегії є сенс розробляти такі альтернативні стратегії:

– розвиток (внутрішнє нарощування обсягів діяльності). Дана стратегія передбачає, що за умов збереження організаційної структури та наявних торговельних площ, мають застосовуватися заходи зі збільшення обсягів та інтенсивності діяльності за пріоритетними напрямками. Зокрема, динамічного ціноутворення та маркетингового просування; посилення позиції традиційної торгівлі та ін.;

– зростання (зовнішнє зростання). Такий напрямок конкурентної стратегії передбачає кількісне та територіальне розширення торговельних об'єктів, тобто саморозвиток, поглинання, придбання та ін.;

– диверсифікація (розширення асортименту товарів та послуг) може відбуватися як в межах спеціалізації, так і за рахунок універсалізації.

2. Оборонна стратегія (усунення/зниження впливу конкурентного оточення). Вона переслідує цілі, спрямовані на надання адекватних дії у відповідь конкурентному тиску, тобто оперативне підвищення рівня конкурентоспроможності. Наприклад, заощадливого управління витратами. Дану стратегію доцільно застосовувати за умов, коли на ринку функціонують сильніші суперники, а підприємство займає слабку стратегічну позицію (IV, V, VI квадрати матриці). В межах динамічної стратегії є сенс розробляти такі альтернативні стратегії:

– покращення. Цей напрям дій спрямований на покращення операційної діяльності (технології обслуговування, організації торгівлі, супутнього сервісу);

– диференціація – спрямування дій на якість обслуговування пріоритетного сегменту ринку. При цьому пріоритетність означатиме, що сегмент є потенціалом для розвитку підприємства на конкретний період;

– скорочення – виявлення непродуктивних, гальмуючих напрямків діяльності та застосування засобів по їх скороченню чи закриттю.

3. Комбінована стратегія покликана раціонально поєднати характеристики динамічної та оборонної стратегії за умови, коли підприємство володіє середнім рівнем конкурентоспроможності, проте не володіє значними перевагами порівняно з конкурентами (VII, VIII, IX квадрати матриці), а на ринку наявні як сильніші, так і слабші конкуренти. В такому випадку підприємство може протистояти конкурентам точково – тиснути на суперників за допомогою сильних переваг та захищати позиції, які є чутливими до дій конкурентів.

Стратегічні цілі можуть бути досягнуті за рахунок поєднання різних конкурентних стратегій чи їх поєднання. Формування цілей є одним з самих складних завдань стратегічного управління. Ціль конкурентної стратегії виступає засобом досягнення мети корпоративної стратегії та складається з таких елементів: показника досягнення цілі, способу досягнення цього показника та процесних завдань, які забезпечать досягнення цілі.

В теорії існують різні підходи до формування критеріїв вибору стратегічних цілей: комплементарний (Г. Кіндрацька [55], Д. Ямпольська та М. Зоніс [138]); цільовий (І. Ансофф [7], Ф. Котлер [66]); кількісний (Г. Мінцберг [213]); стимулюючий (П. Друкер [166], Т. Кузнєцова [72]). Найбільш оптимальним підходом до визначення цілей є SMART-принцип, який висуває до стратегічних цілей такі вимоги: конкретність (Specific); вимірність (Measurable), сумісність (Agreeable, Accordant); досяжність (Realistic); визначеність в часі (Timebounded) [183]. Ми пропонуємо доповнити їх принципом послідовності формування, оскільки важливо, щоб стратегічні цілі ґрунтувалися на результатах аналізу зовнішнього конкурентного потенціалу, визначенні критеріїв вибору стратегічних цілей та формуванні ієрархії стратегічних цілей. Таким чином цілі корпоративної стратегії будуть формуватися на основі аналізу зовнішнього конкурентного

потенціалу, цілі конкурентної стратегії будуть конкретизуватися станом внутрішнього потенціалу підприємства. Крім того цілі повинні містити стимули для працівників підприємства.

На основі стратегічних цілей формуються стратегії підприємства. Запропонована концептуальна схема формування конкурентної стратегії підприємства ґрунтується на використанні комплексного підходу та містить сукупність взаємопов'язаних понять, які утворюють змістовну структуру можливостей досягнення стратегічних цілей корпоративної стратегії (рис. 1.5).

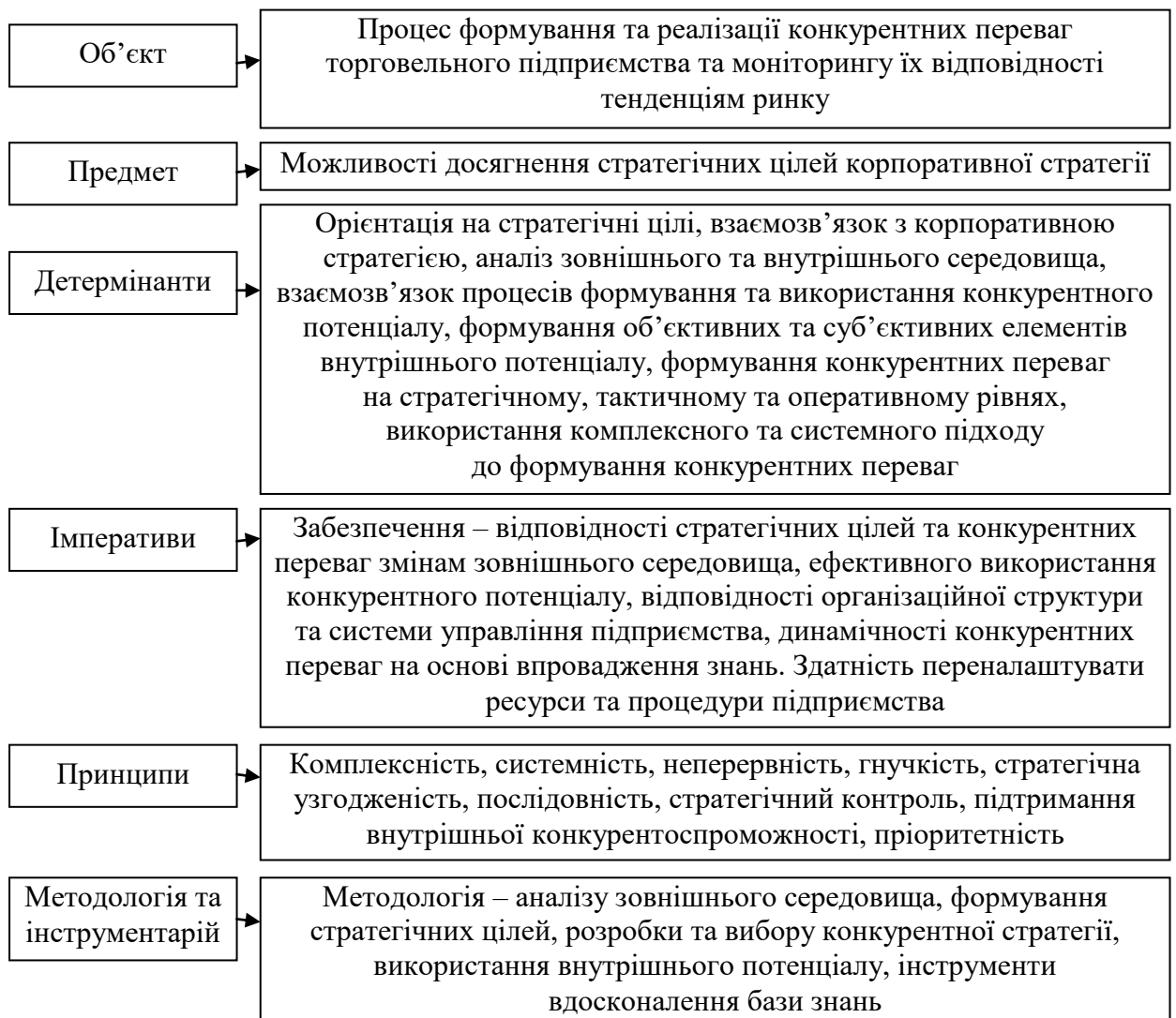


Рис. 1.5. Схематизований підхід до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства*

* сформовано автором

Принципи формування конкурентної стратегії торговельного підприємства пропонується вважати такими:

– комплексності (означає, що конкурентна стратегія повинна формуватися з урахуванням концепції стратегічного управління, стратегічного маркетингу та сучасних управлінських підходів; всебічного врахування всіх елементів, які впливають на поведінку підприємства, всіх взаємозв'язків, всієї інформації);

– послідовності (виражається в послідовному виконанні дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей);

– системності (ґрунтується на розумінні підприємства як цілісної системи, яка складається із сукупності внутрішніх елементів, завдяки тісноті взаємозв'язку між ними формуються конкурентні переваги);

– цілеспрямованості (цільова орієнтація формування конкурентних переваг на досягнення корпоративних стратегічних цілей підприємства);

– неперервності (має забезпечуватися циклічний процес формування конкурентних переваг відповідно до тенденцій ринку на основі інструментів впровадження знань);

– гнучкості (конкурентну стратегію потрібно формувати з можливістю внесення змін відповідно до зміни умов формування зовнішнього конкурентного потенціалу);

– стратегічної узгодженості (внутрішній потенціал підприємства має розвиватися в одному векторі з конкурентною стратегією та бути узгоджені інтереси зацікавлених сторін);

– стратегічний контроль потенціалу (передбачає включення до конкурентної стратегії індикаторів, за якими можна контролювати процес досягнення стратегічних цілей);

– підтримання внутрішньої конкурентоспроможності (ініціює інноваційні процеси всередині підприємства, пов'язані зі створенням інноваційних послуг, використанні сучасних інструментів моніторингу, ціноутворення, вміння вибудовувати відносини між працівниками, впровадження знань в систему управління та обслуговування);

– пріоритетності.

Таким чином, конкурентна стратегія підприємства роздрібної торгівлі передбачає розробку ефективних стратегічних завдань, які забезпечать формування конкурентних переваг.

1.3. Методичні засади формування конкурентної стратегії торговельного підприємства

У теорії існують різні методологічні підходи до процесу розробки стратегій, які походять від різних їх типів розвитку. Зокрема Мінцберг Г. виділяє три моделі розвитку стратегій [212]:

– планова модель (свідомий та контрольований процес мислення; результати відносно стандартизовані; стратегічні плани впроваджено у визначений час після ретельної їх розробки; цілі однозначні та незмінні протягом всього етапу реалізації стратегії; в основі розробки стратегії - кількісні критерії);

– модель підприємницького типу передбачає розробку стратегії, яка здійснюється інтуїтивно, а цілі підприємства проектують вектор загального напрямку його діяльності. Збереження гнучкості забезпечується неформальним і особистим баченням;

– навчання та досвід. Дана модель є циклічним процесом, який розвивається під впливом зміни зовнішніх та внутрішніх факторів [213].

М. Портер доповнив формування стратегії методами:

– компромісу (основна увага приділена досягненню згоди між керівниками та експертами);

– аналітичним методом, який для формування конкурентних стратегій залучає інструментарій стратегічного планування, системного аналізу, контролінгу та економіко-математичного моделювання [225].

У. Чан Ким, Рене Моборн в [122] ігнорувати конкуренцію та формувати потенціал для створення «блакитних океанів», які відкриють нові можливості

для секвестрування бюджету підприємства та формування інноваційних споживчих цінностей. Щодо підходів до формування конкурентних стратегій, то слід відмітити процесний [14], структурний [83], циклічний та ієрархічний [109] підходи; факторну схему формування конкурентної стратегії [56]. Разом з тим вони не враховують при виборі конкурентної стратегії вплив зовнішнього середовища, ринкової ситуації та ринкової позиції.

Враховуючи зазначені недоліки пропонується механізм формування конкурентної стратегії, який має забезпечити якісну взаємодію процесів формування та реалізації стратегії. Організаційно-економічний механізм розробки та реалізації конкурентної стратегії можна представити наступною моделлю (рис. 1.6).

Організаційно-економічний механізм формування конкурентної стратегії приймаємо як сукупність системних елементів, які відображають дії з планування, аналізу, розробки та реалізації ефективної конкурентної стратегії з урахування впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, методики комплексного аналізу зовнішнього середовища та механізму забезпечення цілісності стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Комплексний механізм формування конкурентної стратегії підприємства, який пропонується, заснований на виділенні процесів формування та використання двох окремих взаємопов'язаних елементів конкурентного потенціалу – зовнішнього (макро- та мікро-) і внутрішнього.

Зовнішній конкурентний потенціал торговельного підприємства – це стратегічні можливості підприємства формувати, зберігати та нарощувати ринкову частку на цільових ринках за умов, що склалися під впливом зовнішнього макро- та мікросередовища.

До складу факторів впливу макросередовища, що опосередковано впливають на стратегічну позицію торговельного підприємства та формують зовнішній конкурентний потенціал доцільно віднести:

– економічні можливості (динаміка реальних доходів населення, тарифи на комунальні платежі, рівень зайнятості населення, рівень цін на споживчі товари, розмір орендних ставок, рівень інфляції, рівень інвестиційної активності, фінансова інфраструктура ринку);

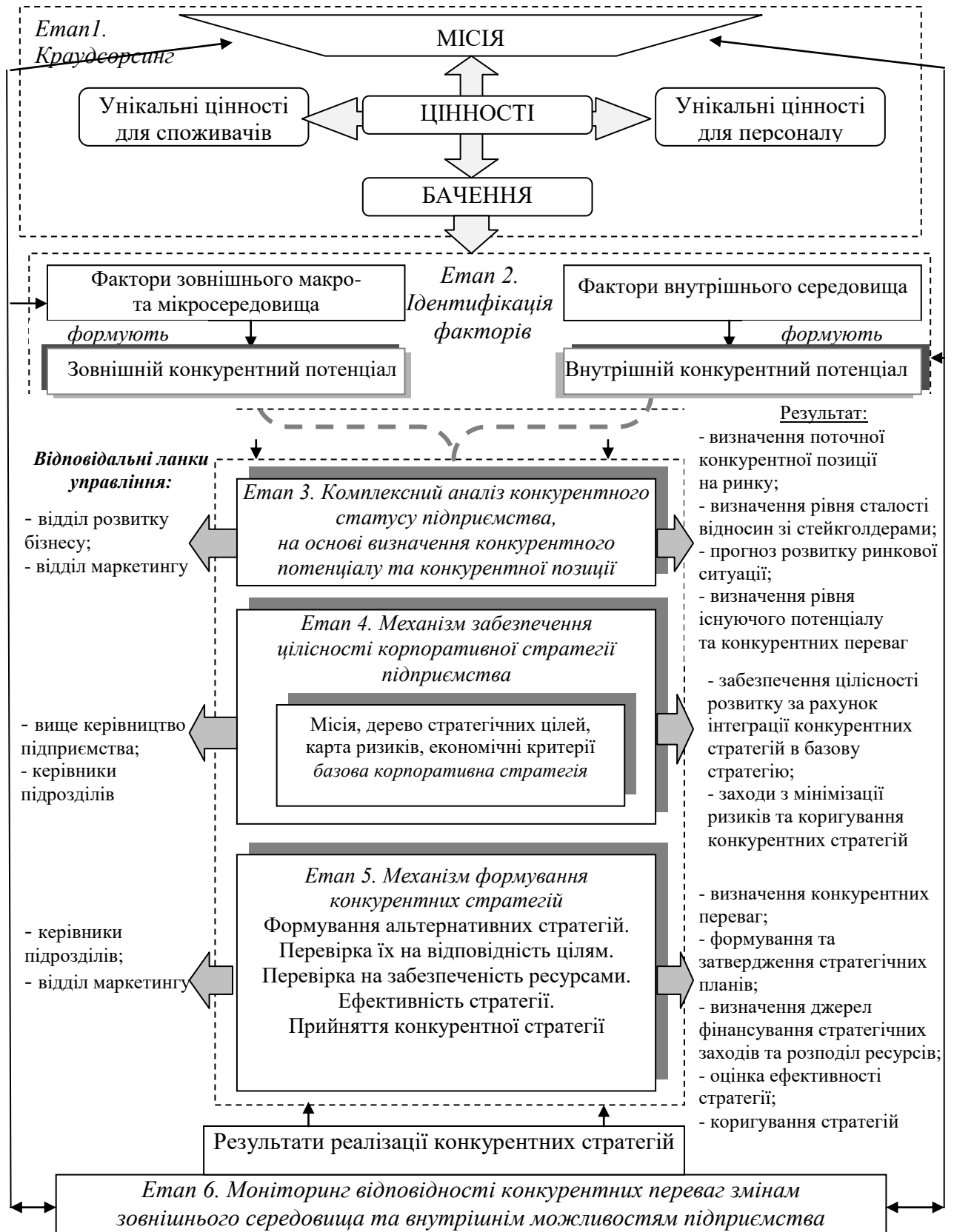


Рис. 1.6. Організаційно-економічний механізм розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства роздрібної торгівлі*

* сформовано автором на основі [138]

– політико-правові можливості (якість та дієвість економічних реформ, політична стабільність, дієвість правового поля, стан податкової та митної політики, сертифікація товарів, антимонопольна політика, вірогідність розгортання військових дій, ринкове регулювання сфери торгівлі);

– соціальні можливості (динаміка чисельності населення, частка непрацевдатного населення, динаміка народжуваності населення, структура попиту, рівень міграції, споживчі уподобання розмір і структура родин);

– можливості локації об'єктів роздрібної торгівлі (наближеність до покупців, постачальників, до зупинок автотранспорту);

– екологічні можливості (створення нових можливостей роботи з екологічними брендами);

– технологічні можливості в торгівлі (розвиток Інтернет-торгівлі) [116].

Що стосується факторів середовища прямого впливу, то думки авторів щодо суб'єктів мікросередовища здебільшого збігаються. Котлер Ф., Азарян Є. виділяють цільові ринки, постачальників, конкурентів та контактні аудиторії [1; 199]. Мескон М. додає державні органи влади та профспілки [82], а Шершньова З. – партнерів [134].

Крім профспілок, всі інші фактори прямо чи опосередковано впливають на діяльність торговельного підприємства та формують можливості чи загрози його діяльності.

Ми погоджуємося з думкою С. Алексеєва, що саме мікросередовище формує зовнішній мікропотенціал торговельного підприємства, тобто його можливості з налагодження ефективних взаємовідносин з покупцями, посередниками, постачальниками, конкурентами та контактними аудиторіями (органами державної влади, фінансовими інституціями та ін.) [3]. С. Алексеєв в структурі зовнішнього потенціалу торговельного підприємства виділяє ще торговельно-закупівельний, посередницький та контактний (фінансові установи, органи влади, партнери, ЗМІ тощо) потенціали. Дані можливості з'являються в результаті структурних та позиційних змін в конкурентному середовищі [8].

Н. Корж в структурі корпоративного капіталу, виділяє споживчий капітал, який формується у зовнішньому мікросередовищі. На думку автора, споживчий капітал «... складається із зв'язків та стійких відносин із клієнтами і споживачами. Його характеристиками є ступінь проникнення, ширина розповсюдження, постійність. Споживчий капітал включає три елементи: 1) корпоративна соціальна відповідальність, зв'язки з громадськістю; 2) ринкові зв'язки: споживачі, постачальники, посередники; 3) ТМ, бренди, фірмові назви, корпоративне ім'я» [62, 63].

Резюмуючи зазначене ми вважаємо, що для підприємства роздрібною торгівлі в межах формування конкурентної стратегії важливим буде зважати на рівень сформованого ним споживчого потенціалу, який формується на рівні мікросередовища. В основу цієї категорії покладено ідею про очікувану віддачу від вкладень у соціальні та партнерські відносини. Споживчий потенціал виступає продуктом організованої взаємодії торговельного підприємства з громадою, владою та бізнесом, але відноситься до активів торговельного підприємства та використовується ним. Такий підхід дає змогу охопити всі контактні складові зовнішнього мікросередовища, що впливають на формування конкурентних переваг торговельного підприємства.

Споживчий потенціал підприємств роздрібною торгівлі охоплює:

- ринкову складову (ринкові можливості), яка визначає потенціал місткості цільових ринків та ступеня задоволення споживчого попиту на них;
- контактну складову, ефективність якої підвищує репутацію торговельного підприємства та привертає лояльність покупців. Сюди слід віднести: зв'язки економічними контрагентами; кредитно-фінансовими та державними установами; ділові зв'язки; роботу з клієнтськими базами; рівень корпоративної соціальної відповідальності; співпрацю із ЗМІ та ін.

В межах споживчого потенціалу формується функціональна цінність торговельного підприємства як здатність системи формувати імідж, репутацію, ступінь надійності, відповідальності та гнучкості як партнера.

Таким чином, концептуальний паттерн формування стратегічного конкурентного потенціалу торговельного підприємства, який пропонується можна представити рис. 1.7.

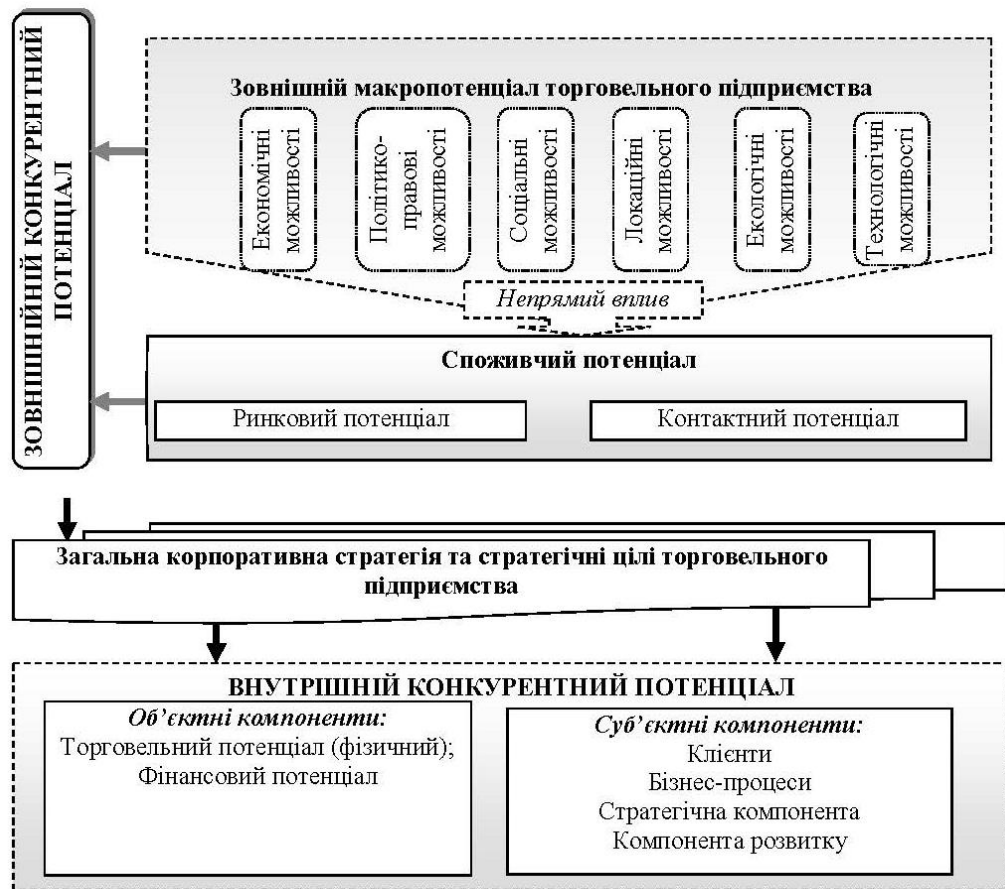


Рис. 1.7. Паттерн формування стратегічного конкурентного потенціалу торговельного підприємства як основи конкурентної стратегії*

* структуровано автором на основі [3]

Внутрішній конкурентний потенціал торговельного підприємства містить суб'єктні (що залежать від дій працівників підприємства) та об'єктні складові.

До об'єктних складових віднесено торговельний, кадровий, фінансовий потенціал та інтелектуальну власність як конкурентну перевагу.

Щодо визначення торговельного потенціалу, то автор надає перевагу ринковому підходу та підтримує визначення С. Лисакової як можливість найбільш повного задоволення попиту на товари та послуги з метою отримання додаткових конкурентних переваг [77]. Відбувається це за рахунок наявних торговельних площ, технологій обслуговування.

Фінансовий потенціал забезпечує можливість ефективного управління фінансовими ресурсами в процесі реалізації конкурентної стратегії торговельного підприємства. Фінансовий потенціал формує вартісну цінність підприємства

До суб'єктних складових потенціалу, які можуть формувати конкурентні переваги пропонуємо віднести: стратегічний потенціал, клієнтський потенціал, потенціал бізнес-процесів та потенціал розвитку. В цілях даного дослідження, для формування безперервної інноваційної моделі конкурентної стратегії (рис. 1.1) кадровий потенціал та інтелектуальну власність (потенційні можливості підприємства змінюватися) пропонується розглядати в межах потенціалу розвитку, а маркетингову складову (зусилля підприємства, що спрямованні на формування, підтримку та забезпечення прибутковості клієнтської бази) – в межах клієнтського потенціалу.

Клієнтський потенціал формує споживчу цінність як здатність системи формувати, зберігати, нарощувати і забезпечувати прибутковість клієнтської бази.

Потенціал бізнес-процесів формує можливості щодо: отримання додаткового доходу від постачальників за рахунок мерчандайзингу та надання реклами; збільшення розміру торговельної надбавки за рахунок зниження закупівельних цін, прямого постачання товарів власного виробництва та ін.; зниження штрафних санкцій; скорочення повернення товару постачальникам за рахунок оптимізації замовлень; оптимізації управління співпраці з ними (можливості відбору постачальників, управління строками постачання, формування замовлення, тендерні можливості). В межах бізнес-процесів формується операційна цінність – здатність системи продукувати ефективні технології обслуговування та логістику, гнучкі логістичні взаємини із постачальниками.

Стратегічний потенціал забезпечується управлінською та організаційною складовими. В межах стратегічного потенціалу формується організаційна цінність як здатність системи ефективно реалізовувати конкурентні стратегії для досягнення цілей підприємства.

Потенціал розвитку забезпечує безперервність конкурентної стратегії на основі застосування інструментів вдосконалення бази знань. Сюди слід віднести креативний інтелект, творче ставлення до праці з безперервним самонавчанням, самовдосконаленням працівників, адаптаційні навички; партнерські стратегії; сценарії досягнення лідерства; забезпечення інтересів стейкхолдерів та ін.

В межах потенціалу розвитку формується інновація цінностей як здатність системи не тільки змінюватися, а й виділитися серед конкурентів. Портер у 1996 р. стверджував, що «суть конкурентної стратегії полягає в тому, щоб бути іншим... обирати відмінний від конкурентів вид діяльності для створення унікальної цінності» [251, с. 66].

Далі він наголошував, що «..стратегічна позиція – це сукупність спеціально відібраних видів діяльності, візуальне зображення якої є системою дій, яка також має відрізнитися від систем конкурентів» [251, с. 69]. Тому саме, інновація цінностей може стати рушійною стратегією прориву на конкурентному ринку. Інновація без цінностей надає підприємству переваги тільки за рахунок впровадження технологій. Її можна реалізувати на підсистемному рівні. За Портером, «.. на рівні підсистеми можуть виникати операційні покращення в роботі, а отже інновації, що виникають на під системному рівні, стратегією не є [251, с. 61]. Формування наростаючої цінності без інновацій забезпечить зростання цінності, але не дозволить виділитися поміж конкурентів [122, с. 41]. Коли інновація не супроводжується цінністю, то споживач не розуміє вигоди, а отже, інноваційні ідеї не принесуть очікуваний прибуток. Важко не погодитися з У. Чан Кімом та Рене Моборном, що менеджменту компанії слід використовувати «цінність» та «інновацію» як один з важливих параметрів в управлінні стратегічними одиницями бізнесу, що сприятиме «виходу за межі існуючого попиту» [122, с. 41]. Разом з тим, автори зазначають, що «... інновація цінності здатна розвиватися в тій сфері, де дії компанії сприятливо впливають на структуру витрат та на пропозицію цінності споживачам. Зниження витрат відбувається

за рахунок зниження факторів, по яким відбувається конкуренція в конкретній галузі. Цінність для покупця зростає завдяки створенню та розвитку елементів, які ця галузь раніше ніколи не пропонувала. З часом витрати стають ще меншими за рахунок ефекту масштабу, що генеруються ідеальною цінністю» [122, с. 45].

Реконструкціоністський підхід передбачає, що в процесі реконструкції змінюється ринкова структура та, відповідно, правила гри, що деактивує конкуренцію.

Форсування цінності як для торговельного підприємства (цінність генерується з ціни та структури витрат), так і для покупця (цінність ґрунтується на корисності та ціні) відбувається за рахунок скоординованої системи дій в розрізі формування корисності, ціни та витрат. Але для того, щоб інновація цінності стала рушійним фактором розвитку торговельного підприємства необхідний системний та інтегрований підхід (орієнтація системи на форсування цінності як для покупців, так і для самого підприємства) із залученням людського фактору. За таких умов інновація цінностей перетвориться на стратегію, яка охопить всю систему діяльності торговельного підприємства з одночасним досягненням диференціації та зниження витрат на основі взаємовигідних домінуючих позиціях (розширення меж ринку чи створення нових ринкових ніш, економії на масштабах, навчанні та зростаючих доходах).

Отже, інновація цінностей – це стратегія, яка забезпечує здатність системи продукувати ринкові зміни на основі збалансованого поєднання виключної корисності, цільової собівартості, стратегічного ціноутворення заради безперервного розвитку в конкурентному середовищі.

Використання комплексного підходу дозволить підприємству врахувати всі фактори непрямого впливу на умови формування зовнішнього конкурентного макропотенціалу, який створює умови та опосередковано впливає на формування підприємством споживчого потенціалу. На основі сформованого та обмеженого часовими рамками зовнішнього конкурентного

потенціалу формується конкурентна стратегія, до цілей якої «підтягується» внутрішній конкурентний потенціал підприємства.

Методичне забезпечення процесу формування та реалізації конкурентної стратегії можна представити у вигляді табл. 1.5

Таблиця 1.5

Методичне забезпечення етапів розробки та реалізації конкурентної стратегії торговельного підприємства*

Етап	Методи та інструменти	Результат
1	2	3
Аналіз зовнішнього конкурентного потенціалу	Стратегічні спостереження	Виявлення довгострокових тенденцій та забезпечення стратегічного аналізу необхідною інформацією
	PEST-аналіз; Т.Е.М.Р.Л.Е.С.; РСТЕГ-аналіз; трендвотчинг; SNW-аналіз; SWOT-анаіз; VRIO-аналіз	Комплексний аналіз макрооточення та виявлення тенденцій в галузі
	Конкурентний аналіз	Визначення основних економічних характеристик галузі; визначення рушійних сил розвитку галузі; оцінка конкурентних сил галузі; оцінка ринкових позицій конкуруючих підприємств галузі; визначення ключових факторів успіху; оцінка перспектив розвитку галузі
	Метод аналізу ієрархій	Рівень конкурентної боротьби в роздрібній торгівлі
	SWOT-аналіз, SPACE-аналіз	Комплексний аналіз конкурентної (маркетингової) позиції підприємства
	Аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю «5 сил конкуренції»	Ринкова сила постачальників, ринкова сила покупців, ринкова сила існуючих конкурентів, загроза появи нових конкурентів, загроза появи товарів-субститутів
	Оцінка споживчого капіталу	Методика дозволяє визначити доходи, що отримує компанія від підтримання стосунків із постійним клієнтом
	Формування стратегічних цілей	Мозковий штурм, експертні методи, метод Дельфі, метод сценаріїв
Дерево цілей		Ієрархія цілей
SMART-принцип		Визначення бажаного стану підприємства
Аналіз внутрішнього потенціалу	Внутрішній аналіз; методи прямого впливу; методи ринкової капіталізації	Профіль ресурсів торговельного підприємства, визначення сильних сторін, специфічних компетенцій

1	2	3
	Методи рентабельності активів; індикаторні методи; метод експертних оцінок	Виявлення стратегічного внутрішнього середовища, яке забезпечило б високу стабільність та було достатньо гнучким, щоб швидко реагувати на зміни
	Ланцюг цінностей М. Портера	Оцінка та формування довгострокових цінностей
	Бенчмаркінг	Порівняльний аналіз ефективності діяльності; запозичення кращих практик для покращення показників діяльності підприємства
	7S-матриця McKinsey	Матриця конкурентної позиції «McKinsey»
Побудова конкурентної стратегії	Моделі Shell/DPM, ADL/LC PIMS-аналіз	Проекти конкурентних стратегій вплив маркетингової стратегії на прибуток
	Метод БКГ	Матриця «Темп росту – частка ринку»
	Метод життєвого циклу	Конкурентні стратегії з врахування етапу життєвого циклу підприємства
	Модель Г. Стейнера	Конкурентні стратегії з відображенням рівня ризику і ступеню вірогідності успіху при розробці конкурентної стратегії підприємства «ринок–продукт»
	Модель І. Ансоффа	Конкурентні стратегії: проникнення на ринок, розвитку ринку, стратегія розвитку товару, диверсифікації
	Модель Д. Абея	Конкурентні стратегії, які враховують потреби ринку; реальний сегмент споживачів; технології
	Розробка сценаріїв портфельний аналіз матричний аналіз експертні оцінки.	Оцінка вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства; узгодження альтернативи з функціональними планами та потребами. Зміна цілей за потреби. Аналіз ризиків
Аналіз стратегічних альтернатив	Декомпозиція робіт метод аналізу ієрархій	Структурна схема послідовності реалізації стратегії
Планування реалізації конкурентної стратегії	Збалансована система показників	Стратегічна карта
Управління стратегією	Стратегічний аудит	Оцінка ефективності розроблених конкурентних стратегій. Базовий аналіз ідей, зосередження на декількох основних
	Внутрішній аудит	Звіт про внутрішній аудит
	Поєднання дій та аналізу	Максимізація потенціалу змін
	Фокусування на нових концепціях, творчості та втіленні новаторства у стратегії	наращування та швидка реалізація нових знань

* систематизовано автором [7; 51; 69; 77; 143–145; 222–227]

Процес розробки стратегії та коригування в процесі її реалізації має ґрунтуватися на інформації, яка б відображала настрої та очікування всіх зацікавлених сторін підприємства роздрібною торгівлі та тенденції ринку. Методами отримання такої інформації можуть бути: вивчення державної статистики, аналітичних галузевих звітів, прес-релізів, вивчення сайтів конкурентів, аналіз внутрішньої звітності; польові методи (опитування персоналу торговельного підприємства, покупців, постачальників, колишніх працівників; таємних покупців; контактних аудиторій); збір інформації з відкритих джерел (аналіз рекламних звернень конкурентів, відвідування виставок, ярмарок, галузевих конференцій, аналіз фінансової звітності); методи прогнозування (екстраполяції трендів, регресійного аналізу); інформаційні технології (CRM – система управління взаємодією з клієнтами, BI – система аналізу даних, SRM – система управління взаємодією з постачальниками та ін.).

Важливим фактором успішності конкурентної стратегії має стати розподіл відповідальності за розробку та реалізацію стратегії за всіма функціональними підрозділами та включення до неї більш широкої системи цінностей. Швидкість реалізації стратегічних змін, залежить від: швидкості формулювання стратегії; ступеня підтримки стратегії; напрямків діяльності, в межах яких створюється більша кількість стратегічних альтернатив.

Структурована схема розробки та впровадження стратегії дає змогу реалізувати наступне: формулювати та вести обговорення стратегічних цілей, дотримуватися єдиного вектора розвитку між всіма структурними підрозділами підприємства; поширювати та застосовувати знання; розподіляти відповідальність за розробку стратегії; створювати стратегії в найбільш оптимальних стратегічних зонах; формувати гнучкі критерії ефективності ведення бізнесу відповідно до системи цінностей цілей торговельного підприємства; коригувати стратегію з метою нівелювання конфлікту цілей між структурними підрозділами підприємства; мінімізувати ризику.

Дотримання швидкості, гнучкості та цілісності можливо внаслідок:

- належного управління та контролю за процесом реалізації стратегії;
- тісної співпраці між усіма членами організації, встановлення спільних цілей та меж відповідальності;
- формування гнучкої організаційної структури та культури поведінки, яка б забезпечила достатній рівень свободи працівників в процесі прийняття рішень, надавала підтримку, створювала систему відповідальності та лідерства, креативності у співпраці з потенційними клієнтами, мотивації.

В сучасних умовах успішні стратегії виробляються та реалізуються в процесі творчості та новаторства, керуються стратегічним баченням.

Висновки до розділу 1

За результатами досліджень теоретико-методичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства автором сформовані такі висновки:

1. Проведений гносеологічний аналіз наукових підходів щодо визначення дефініції «конкурентна стратегія» засвідчив відсутність єдиності поглядів. В контексті проведеного дослідження запропоновано розглядати конкурентну стратегію як динамічну модель поведінки підприємства, спрямована на досягнення сталої конкурентоспроможності в межах місії, націленої на задоволення потреб споживачів та забезпечення економічних, масштабних та іміджевих ефектів підприємства.

2. На основі систематизації наукових підходів до формування конкурентної стратегії запропоновано її безперервну інноваційну модель, рушійним механізмом якої мають стати стратегічні дії підприємства щодо вдосконалення бази знань, а отже формування стійких та динамічних конкурентних переваг. До їх числа віднесено: мотиваційні механізми конкурування; системи управління знаннями й продукування генерації ідей та інновацій; інструменти маркетингу, сценарії досягнення лідерства;

забезпечення інтересів стейкхолдерів; партнерські стратегії.

3. Проведено систематизацію факторів, які здійснюють вплив на формування конкурентних стратегій з їх розподілом на: зовнішні (глобалізаційні процеси, межі ринків, темпи розвитку технологій, невизначеність середовища); внутрішні (динаміка та розмір внутрішнього потенціалу підприємств торгівлі, організаційні знання та навички, рівень між фірмової невизначеності) та стратегічні дії підприємств щодо вдосконалення бази знань та забезпечення безперервності стратегії (партнерські стратегії, сценарії досягнення лідерства, забезпечення інтересів стейкхолдерів, співконкуренція, внутрішні інноваційні процеси).

4. Запропоновано структуру паттерну формування стратегічного конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі, який включає: можливості, котрі склалися у зовнішньому середовищі; споживчий потенціал; потенціал внутрішнього середовища підприємства, що сприяє продукуванню торговельними підприємствами системних цінностей, таких як: функціональні, споживчі, вартісні, операційні, організаційні та інноваційні цінності. До системних цінностей віднесено функціональні, споживчі, вартісні, операційні, організаційні та інноваційні цінності. Інновація цінності визначається автором як динамічна здатність системи швидко реагувати на ринкові зміни за рахунок забезпечення передбачуваності, гнучкості та готовності до змін заради безперервного розвитку в конкурентному середовищі.

Основні наукові результати першого розділу роботи висвітлені у публікаціях автора [22, 23, 24, 28, 173].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінювання ситуації на ринку роздрібною торгівлі канцтоварами

Канцелярія (від лат. *cancellarius* «діловод», звідки і «канцлер») – підрозділ організації при посадовій особі, яка керує діловодством, службовим листуванням, оформленням документації. Відповідно, до канцелярських товарів відносять вироби, які використовуються для листування та оформлення документації [19]. В міжнародній класифікації товарів та послуг вони належать до 16 класу. В Єдиному довідникові закупівель дана група товарів знаходиться під кодом 30100000-0 «Офісні техніка, устаткування та приладдя, крім комп'ютерів, принтерів та меблів», який секторується на: 30190000-7 «Офісне устаткування та приладдя різне»; 30192000-1 «Офісне приладдя»; 30192700-8 «Канцелярські товари» [41].

У кваліфікаційному довіднику економічної діяльності підприємства, які здійснюють роздрібну торгівлю канцелярськими товарами, відносяться до класу 47.62. В статистиці виробництва продукція, яка наповнює групу канцелярських товарів проходить під кодами [33]:

- 17.23.1 – вироби канцелярські, паперові (17.23.11–17.23.14: папір, швидко зшивачі, формуляри, зошити, щоденники та інші канцелярські вироби з паперу чи картону);

- 22.29.25–25.99.2 – приладдя канцелярське або шкільне, з пластмаси; вироби з недорогоцінних металів, інші (25.99.22 – лотки, підставки та інше канцелярське устаткування);

- 25.99.23 – канцелярські скріпки, скоби;

- 25.99.23.70 – вироби канцелярські, зокрема затискачі, скріпки та кутики на папір, з недорогоцінних металів;

– 32.99.12–32.99.16 – ручки для писання та олівці, дошки, штемпелі для датування, опечатування та нумерування; стрічки до друкарських машинок, штемпельні подушечки.

В статистиці, товарній структурі роздрібного товарообороту до 2013 р. дана група поділялася на «вироби паперові, включаючи шкільні та канцелярські» і «приладдя канцелярське». Починаючи з 2014 року вище зазначені групи об'єднані в одну – «канцелярські товари».

Канцелярські товари складають окрему статтю у витратах підприємства та велику групу непродовольчих товарів. Їх призначення в поліпшені якості навчання та процесів діловодства. Дана група товарів використовується школярами, студентами, працівниками підприємств й організацій всіх видів діяльності та організаційно-правових форм. Останнім часом сегмент споживачів розширився за рахунок дітей дошкільного віку та людей пенсійного віку як покупців товарів «для творчості».

Разом з тим, протягом всього етапу становлення ринку, чітких його меж не встановлено, а його складові сегменти досі можна розглядати як самостійні ринки (офісний папір та витратні матеріали). Межа ринку канцелярських товарів залежала від структури попиту. Так на ранніх етапах до цієї групи відносили папір та паперово-біловані товари; приладдя для письма та креслення; товари для діловодства. Бурхливий розвиток підприємництва та демографічна криза кінця 1980-х років призвели до перерозподілу сегменту шкільної канцелярії та офісного сектору в бік останнього. Планування діяльності в сегменті «товари для офісу» залежить від кількості підприємств, рівня фінансування бюджетних організацій, моди. Діяльність в сегменті «шкільна канцелярія» залежить від демографічної ситуації в країні, на яку вплинути складно.

Таким чином, ринок канцелярських товарів включає товари, які різняться за призначенням, сферою застосування, споживчими властивостями, матеріалом виготовлення. Сьогодні межі ринку канцтоварів значно розширились. Класифікувати канцелярські товари пропонується таким чином:

I. За призначенням: офісний папір (форматний для множи́льно-копіюва́льної техніки); паперово-біловані товари – зошити, блокноти, альбоми, щоденники, записники та ін.; приладдя для організації та зберігання документів – реєстратори, пластикові папки; приладдя для письма – ручки, стержні, олівці, фломастери, маркери; приладдя та інструмент для креслення (готовальні); приладдя для вимірювання (лінійки, косинці, транспортир, рейшина, лекала), ластики, точили для олівців; шкільні товари – ранці, пенали, настільні прибори, підставки для книг та ін.; товари для творчості – фарби, пензлі, пластилін, крейда, набори для творчості; товари для діловодства – канцелярські дрібнички (скріпки, кнопки, затискачі), клей, коректори, скотч, лотки, ножиці, ножі, діркопробивачі, степлери, штемпельні товари; ділова шкіргалантерея; засоби візуалізації подачі інформації (офісні дошки, фліпчарт); засоби оргтехніки.

II. За сферою застосування: товари для офісу (корпоративні та роздріб); товари для школи; товари для творчості.

III. За споживчими властивостями: соціальним призначенням; функціональністю; ергономічністю; естетичністю; надійністю та безпечністю.

IV. За матеріалом виготовлення: паперові; дерев'яні; металеві; пластмасові, скло-керамічні; мастичні (клей, сургуч, фарби штемпельні та роторні).

Дослідження ринку канцтоварів ускладнюється надмірно великим асортиментом (більше 1000 артикулів), розмитими межами ринку, великою кількістю каналів продажу (супермаркет, гіпермаркет, гуртові, Інтернет-магазини, ятки, продуктові ринки, автозаправні станції). Все це залишає невідомим обсяг ринку, зміну попиту та частки ринку.

Діджиталізація може відкрити «нові «блакитні океани», які пов'язані з виходом підприємства роздрібно́ї торгівлі на ринок програмного забезпечення, і тому наведена класифікація може змінитися. Тобто, на думку автора, первісні уяви про канцтовари як сукупності канцелярського приладдя, паперу та виробів з паперу не є вірним. Ринок давно розширив ці межі та буде видозмінюватися постійно.

Метою моніторингу ринку канцтоварів є аналіз ситуації на ринку та позначення її основних тенденцій.

Як основний метод аналізу даних було використано:

– якісний контент-аналіз інтерв'ю та документів в межах кабінетного дослідження;

– квантитативний аналіз із застосуванням пакетів програмних продуктів.

Джерелами отримання інформації стали: бази даних Державної служби статистики, Державної фіскальної служби, матеріали DataMonitor, друковані спеціалізовані видання, ресурси мережі Internet, результати експертних опитувань учасників ринку канцтоварів, результати цінових моніторингів, сайти компаній, матеріали виставок, галузеві збірники. Обробці та аналізу підлягали всі доступні документи. Учасниками ринку канцтоварів, який є предметом моніторингу виступають: виробники канцтоварів, дистрибутори, підприємства роздрібної торгівлі, споживачі.

Ринок канцтоварів України розвивається в умовах жорсткої конкуренції та низької доходності. Переважна частина канцтоварів товарів є імпортом. З плином двох криз (2008 р. та 2014 р.) позиції на ринку значно змінилися (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка темпів зростання обсягів місткості ринку канцтоварів в Україні протягом 2008–2019 рр.*

* розраховано та побудовано автором на основі [28; 44]

В продовж досліджуваного періоду темпи зростання обсягів виробництва канцтоварів не мали чітких тенденцій – вони або уповільнювалися (2010 р. – 92 %, 2011 р. – 53 %, 2016 р. – 82 %) або пришвидшувалися (2008 р. – 137,4 %, 2012 р. – 122,8 %, 2017 р. – 113,9 % та 2019 р. – 130 %). Середньорічний темп зростання обсягів виробництва канцтоварів за 12 років складає 11 %.

Загалом, ринок канцелярських товарів активізувався з настанням у 90-ті роки ХХ ст. іноземної продукції, яка якісно і функціонально відрізнялася від вітчизняних товарів. Вітчизняне виробництво розвивалося в різних сегментах канцтоварів по різному. Найпотужнішим було виробництво паперово-білованих товарів. Виробництво ручок, степлерів та іншої складної продукції ускладнилося через відсутність автоматизованого виробництва. Перша вітчизняна продукція, яка замінила імпорт – лотки з пластику. З 2015 р. Україна поступово нарощує власне виробництво канцтоварів, які почали користуватися більшим попитом порівняно з імпортованою продукцією.

Обсяг вітчизняного ринку канцелярських товарів у натуральному вираженні 2018 р. склав 259124,3 т, що перевищило місткість ринку 2017 р. на 10,9 %. У 2019 р. цей показник зріс на 4,8 % та склав 271610,5 т. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяг ринку канцтоварів в Україні за 2015–2019 рр.*

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Нереалізовані запаси, т	24943,5	20922,0	17553,9	19194,4	20119,3
Обсяг виробництва, т	59586,1	48885,1	55693,7	55887,9	73129,2
Темп росту обсягу виробництва, %	101,0	82,0	113,9	100,3	130,8
Обсяг експорту, т	3716	3417	3300	2749	3614
Обсяг імпорту, т	255924	216057	167030	186791	181976
Темп росту обсягу імпорту, %	98,0	92,0	77,3	111,8	97,4
Частка імпорту в сукупному обсязі канцтоварів, %	76,00	76,49	70,48	72,09	67,00
Місткість ринку, т	336737,6	282447,1	236977,6	259124,3	271610,5
Темп росту місткості ринку, %	102,0	83,9	70,4	109,3	104,8

*сформовано автором на основі [28, 44]

Якщо до кризи 2014 р. темп зростання ринку канцтоварів коливався від 1 % до 3 %, то протягом 2017–2019 рр. місткість ринку різко скоротилася на

17 % у 2016 р. та 29,6 % у 2017 р. В середньому, натуральні обсяги ринку канцтоварів за п'ять останніх років скоротилися 10 %. Макроекономічна ситуація з 2014 р. була досить складною через високу волатильність та невизначеність середовища. В цей період спостерігається суттєве зростання інфляції, зниження реальних доходів населення, яке триває й досі, падіння народжуваності, діджиталізація та скорочення паперового документообігу, зростання операційних витрат пов'язаних з закупівлею канцтоварів (більша частина з яких припадає на імпорт) та посилення податкового тягаря. Для прикладу, лише в банківській сфері протягом 2014–2015 рр. було закрито біля 23 % відділень. Криза змушувала працівників за власні кошти придбати ручки та блокноти [41].

Відносна стабільність економіки, позитивний досвід країн-сусідів забезпечує з 2018 р. непогані перспективи для розвитку ринку канцтоварів. Демонструється зростання обсягів виробництва канцтоварів на 30,8 % у 2019 р. та одночасного падіння частки імпорту в загальному обсязі канцтоварів. Динаміка місткості ринку канцтоварів в натуральних вимірниках представлена на рис. 2.2.

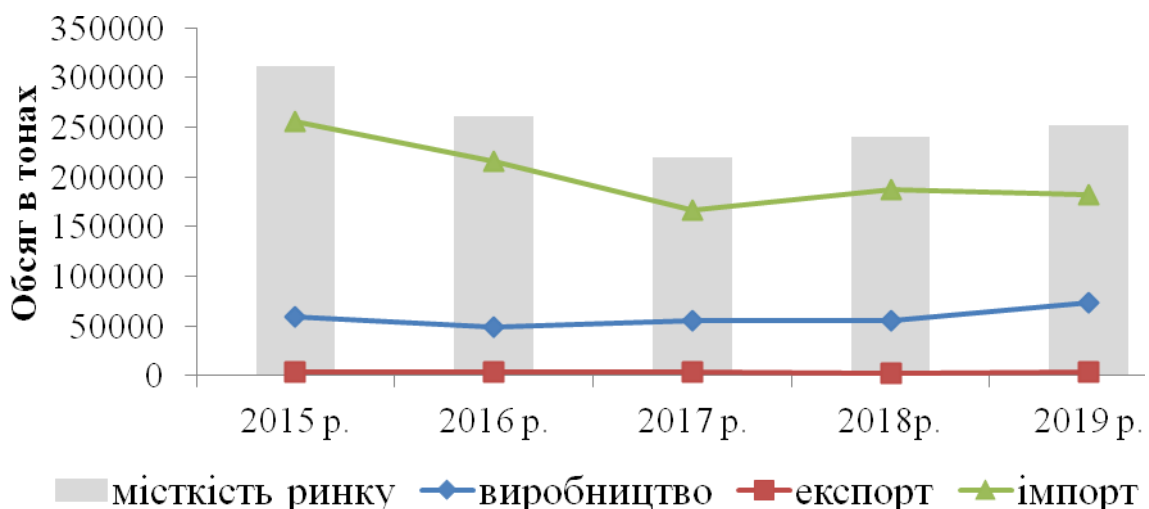


Рис. 2.2. Динаміка місткості ринку канцтоварів в натуральних вимірниках *

* побудовано автором на основі [110], додатку Д, табл. Д.1

Як видно з табл. 2.1, Україна не тільки збільшує обсяги в власного виробництва канцтоварів, але й експортує їх. І хоча експорт з кожним роком зростає, частка його у виробництві канцтоварів не перевищує 10 %.

На сьогодні в Україні виготовляють:

– вироби з поліпропілену – приладдя для діловодства (файли, швидкозшивачі, папки, розділювачі, візитниці, планшети, папки-реєстратори, портфелі тощо);

– товари для школи (рюкзак, пенали, сумки для взуття, обкладинки, папки для зошитів, килимки для творчості, закладини, лекала);

– вироби з паперу (ділові щоденники, записники та блокноти);

– письмове приладдя (ручки та маркери).

В структурі виробництва канцтоварів у 2019 р. 70 % складають товари з паперу, а 30 % – канцелярське приладдя (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка та структура обсягу виробництва канцтоварів в Україні*

2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.	
Кіл-ть, т	Питома вага, %	Кіл-ть, т	Питома вага, %	Кіл-ть, т	Питома вага, %	Кіл-ть, т	Питома вага, %	Кіл-ть, т	Питома вага, %
Вироби з паперу та картону									
58389	97,99	47341	96,84	54307	97,51	50648	90,62	51820	70,86
Канцелярське приладдя									
1197,1	2,01	1544	3,16	1386,7	2,49	1338,9	2,40	14885,5	20,35
Кулькові ручки									
–	–	–	–	–	–	3901	6,98	6424,9	8,79
Разом за період									
59586,1	100	48885	100	55693,7	100	55887,9	100	73130,4	100

* розраховано автором на основі [110]

Зміщення частки продукції на користь канцелярського приладдя відбулося на фоні зростання випуску виробів з паперу на 2 %, а канцелярських виробів в 10 раз і склало у 2019 р. 14885,5 т. З 2018 р. налагоджено випуск автоматичних ручок, випуск яких зріс на 64%, а загальна їх частка становить 8,79 % всіх канцтоварів. Примітним є те, що вартість ручок, які Україна експортує значно перевищує вартість імпорту. За

канцелярським приладдям ціни рівнозначні, а папір, який виготовлений за кордоном коштує вдвічі дорожче вітчизняного.

Слід зазначити, що попит на вітчизняні канцтовари зростає, про що свідчить обсяги реалізації вітчизняних канцтоварів і запаси за якими коливаються межах 8–11 % (рис. 2.2). У натуральному вираженні всього канцтоварів було реалізовано на 32 % більше ніж у 2018 р. Перевищення темпів реалізації канцтоварів в натуральному обсязі (у 2019 р порівняно з 2018 р. – 132 %) над вартісним (у 2019 р. порівняно з 2018 р – 117 %) свідчить про те, що покупці стали надавати перевагу більш дешевим товарам (рис. 2.3).

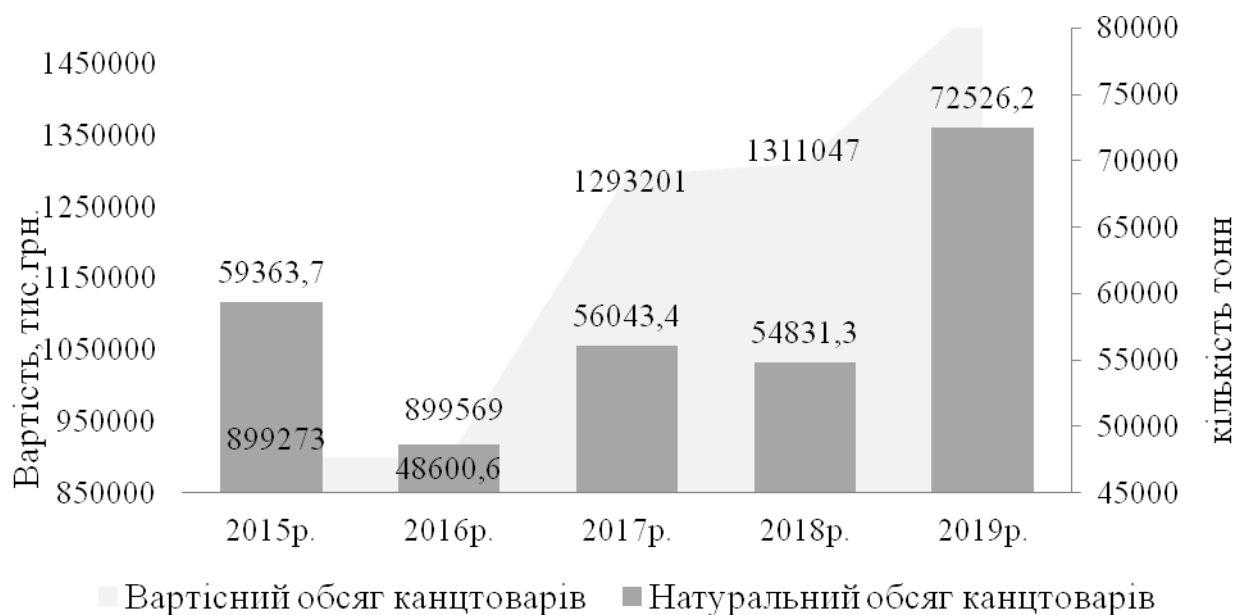


Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізації канцтоварів, вироблених з власної сировини*

* побудовано автором на основі [110]

У порівнянні з 2015 р. на частку канцелярського приладдя (в натуральних вимірниках) припадало лише 2 % всього виробництва канцтоварів. Щороку цей сегмент зростав і досяг у 2019 р. 20 %. Обсяг реалізації вітчизняних канцтоварів у 2018 р. у вартісному вираженні склав 1311 млн грн. У 2019 р. він зріс на 11,7 % і склав 1535,9 млн грн.

Найбільш містким сегментом вітчизняного виробництва за результатами 2019 р. залишаються товари з паперу та картону з часткою в

загальному обсязі канцтоварів 70 % на відміну від 96 % 2015 р. Ця частка перемістилася на канцелярське приладдя, обсяги виробництва якого різко зросли у 2019 р. Серед виробів з паперу лєвова частка припадає на папір та картон для писання, обсяги якого з 2015 року щорічно скорочувалися і склали у 2019 р. 19662 т, що менше на 28,2 %. Негативним також є падіння обсягів виробництва зошитів. На їх частку у 2019 р. припадає 19,8 % порівняно з 23,2 % 2015 р. (рис. 2.4).

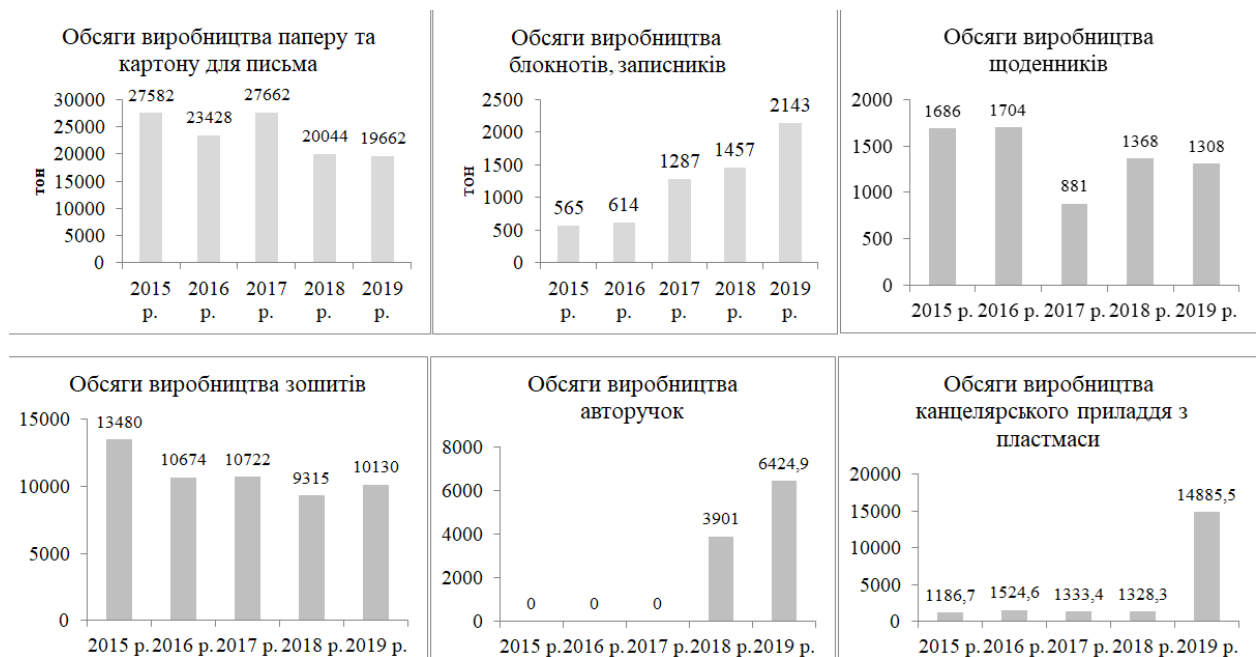


Рис. 2.4. Динаміка обсягу канцтоварів в розрізі товарних груп, в тонах *

*побудовано автором на основі [110]

В структурі ринку офісних паперів виділяють три класи: А, В, С. Вітчизняні виробники майже не виготовляють папір класу В та С, а папір преміум (А) класу задовольняється тільки за рахунок імпорту. До 2007 р. шкільні зошити підлягали обов'язковій сертифікації. На сьогодні обов'язкову сертифікацію замінено на добровільну процедуру «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [104] на вимогу санітарного законодавства й стандарту ДСТУ 4736:2007 «Зошити шкільні. Загальні технічні умови». Відповідно, контроль за якістю шкільних зошитів з боку держави послабився, і вся відповідальність покладена на сумлінність виробника.

Популярності набирають виробництво записних книжок та блокнотів. За п'ять років їх виробництво зросло в чотири рази.

Альтернативним напрямком виробництва офісних паперів та виробів з паперу є випуск еко-товарів, які виготовлені з вторинної сировини. Такими товарами можуть бути паперові вироби, ручки. В Україні на таку продукцію припадає 0,5–1 % всього ринку канцтоварів, в Німеччині – 15 % [123]. Така продукція є дорогою, тому може зацікавити підприємства, які позиціонують себе соціально-відповідальними. Потенційними постачальниками сировини для еко-товарів є підприємства з переробки сміття.

Слід зазначити що виробництво канцтоварів є досить низькорентабельним та чуттєвим до зміни попиту (особливо вироби з паперу). Це не дозволяє конкурентам демпінгувати ціну. Тому підприємства для стимулювання попиту застосовують різні знижки, акції, розширюють асортимент до обсягів комплексного постачальника сервісних компаній, які обслуговують офіси. Разом з тим загрозою нарощування обсягів виробництва паперу є впровадження гаджетів та електронного документообігу.

Специфіка ринку канцтоварів в тому, що одне підприємство може реалізовувати відразу декілька функцій: виробництво, імпорт та роздрібну торгівлю. В Україні основними виробниками канцтоварів є:

– фабрика «Папірус» (випускає канцелярського приладдя з пластика (лотки, бокси, авторучки), шиє шкільні сумки, експортує продукцію у 24 країни світу під власними торговими марками та товари під private label для українських та європейських клієнтів (Cabinet, Cool for school, ECONOMIX, Economix promo, Format, GRAFF, Kores, Molotow, Optima, Optima promo, Schneider, Scrikss, Waldmann [98];

– компанія «Імпорт-офіс – імпорт та оптова торгівля канцелярськими товарами. Компанія «Імпорт-Офіс Україна» – динамічно розвивається, основним напрямком її діяльності є оптові поставки канцелярських товарів і товарів для офісу. На сьогодні компанія є одним з лідерів ринку, має широку і ефективну мережу дистрибуції, через яку здійснює постачання товарів в усі регіони країни, а також є постачальником канцелярських товарів в основні

мережеві роздрібні структури. «Імпорт-Офіс Україна» пропонує вітчизняному ринку широкий асортимент канцелярських товарів і товарів для офісу під власними торговими марками: BUROMAX, BUROCLEAN, ZiBi, LANGRES. Асортиментний портфель компанії налічує 112 торгових марок [97];

- компанія «АКС ТРЕЙД» – національний дистрибутор канцелярських товарів для офісу та школи. Портфель компанії включає 9 торгових марок [96];

- компанія «ТОП» – лідер шкільної та офісної канцелярії, товарів для творчості, текстильної продукції під торговими марками: «1 вересня», «Луч», «Yes», «Smart», «LEO» та «Datum» [96];

- компанія «VIVAT» – лідер шкільної канцелярії. Імпорт, виробництво та гуртові продажі канцелярської та текстильної продукції відомих брендів: Koh-i-Nor, Brunnen, KUM, Centropen, Edding, Гамма, Unimax та успішно розвиває власні торгові марки Kite, GoPack, Axent, Delta [95];

- компанія DEMIS KANC (до 2009 р канцелярський напрям компанії – Планета Сервіс-К) – підрозділ багатoproфільної корпорації Деміс Груп, який функціонує в сегментах: канцелярські товари, форматний папір, спеціальні види паперу, канцелярський скотч, комп'ютерні аксесуари. Пропонує ринку канцелярські товари для офісу високої якості власних брендів Skipper і Soho, шкільну канцелярію і набори для дитячої творчості Olli, а також є ексклюзивним представником і офіційним дистрибутором в Україні таких відомих брендів як Amos, Data Bank, Office Tech [94].

Інші гравці займають дуже малу частку ринку. Серед них можна відмітити:

- ТОВ РПА «БРИСК» зошити, журнали, блокноти (продукція сертифікована ISO 9001:2009. Власні ТМ: «Brisk-office», «Magika», «Gold brisk», «Brisk» та «Skill»);

- ТОВ «Український папір» (виробник перфорованого паперу, касової стрічки, термоетикеток, бланків. Це офіційний представник торгових марок відомих імпортерів регістраторів і паперу в Україні);

- ВАТ «Дніпровська паперова фабрика»;

– ТОВ «Укрбланк».

Решта обсягу виробництва блокноти, розмальовки, зошити розподілили ТОВ «Аркуш трейд», ТОВ «Апельсин», ТОВ «Коленкор ТМ», ТОВ «Мрії збуваються», видавництва «Поділля», «Школярник», ТОВ «Міцар», ТОВ «Офорт», ПП «Скат», ТОВ «Тетрада». Товари для творчості виробляються в Україні під ТМ «ROSA», «Люкс колор», «Гамма» та ін.

Канцелярське приладдя – підприємство «ЛЮКСОН» (обкладинки на всі види документів, файли і вкладиші, візитівки, біджі).

Група компаній «Арніка» є виробником, імпортером і продавцем якісних канцелярських товарів та комп'ютерних аксесуарів. Виробництво та продаж презентаційного обладнання – магнітні дошки для написання крейдою, маркерами, коркові для оголошень, фліпчарти та обертові дошки виробляються в Україні під торговими марками «Ukrboards», «iTEM», «Arhivo», «ECOnline».

Розглянемо як розподілялися частки ринку між основними його гравцями (рис. 2.5).

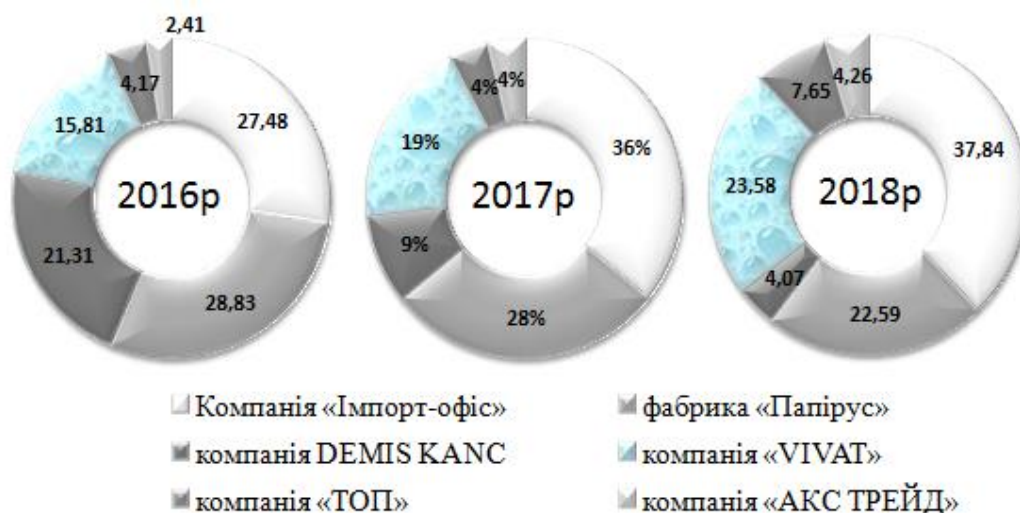


Рис. 2.5. Динаміка структури ринку канцтоварів, яку займають провідні постачальники (за обсягом продажів) *
* сформовано автором на основі [93–103]

За три останніх роки розстановка сил на ринку канцтоварів була такою. Лідуючу позицію постійно утримує і зміцнює компанія «Імпорт сервіс». Її

частка зміцнилася з 27,48 % до 37,84 %. Друге місце в рейтингу 2018 р. займає компанія «VIVAT», яка ще у 2016 р. займала 4-те місце. Фабрика «Папірус», чії позиції у 2018 р послабшали на 6 пунктів та склали 22,59 % займає третє місце в рейтингу за обсягами продаж, попри те, що вона два роки поспіль утримувала друге місце в рейтингу. Дуже сильно втратила частку ринку компанія «Demis Канс» – з 21,3 % 2016 р. до 4 % у 2018 р., що відповідає 6 місцю в рейтингу. Четверте місце займає компанія «ТОП» з часткою ринку у 2018 р. 7,65 %. І на п'ятому місці – компанія «АКС ТРЕЙД», яка утримує майже стабільну частку ринку з тенденцією до зростання.

Майже всі великі виробники канцтоварів не мають власних потужностей, а виробляють продукцію під власними марками за кордоном (Китай). Тобто, торговельна марка реєструється в країнах Європи, а товар під цей бренд буде заводитися з Китаю.

Конкурентними перевагами дистрибуторів є клієнт орієнтований підхід (зручні схеми роботи та оплати, якісний сервіс, стабільні темпи розвитку, оперативність); широкий асортимент товарів; доступні ціни; наявність розподільчого центру; доставка; програми лояльності; навчання клієнтів технологіям продаж, мерчандайзингу. Виведення на ринок власних торгових марок є вигідною поведінковою стратегією за умов, коли на фоні зростання цін, споживач відмовляється від дорогих імпортних товарів та надає перевагу більш дешевим. Зокрема, на підприємстві «Імпорт-Офіс Україна» власні торгові марки складають 80 % обсягу продаж. Великі дилери мають добре розвинуту складську та логістичну системи, що дозволяє їм обслуговувати великий потік клієнтів та забезпечувати широкий товарооборот. Як бонуси постійним клієнтам вони пропонують партнерські програми з маркетингової підтримки., як то розповсюдження рекламних матеріалів, каталогів, навчання персоналу, підключення покупців до каналів Інтернет-продаж. Їх асортимент складається з мультибрендових товарів, а от моно брендові представники представлені менше та містять одну-дві торгові марки. Реалізація канцтоварів під власними торговими марками відбувається змішаними

каналами.

Попри всі фінансово-економічні складності ринок канцтоварів досяг певних успіхів: триває зростання конкурентоспроможності товарів вітчизняного виробництва; покращується технологія сервісу та сама якість послуг (логістика, маркетинг, Інтернет-продажі). Вітчизняна продукція домінує порівняно з імпортом в сфері виробництва пластикових канцтоварів, не поступається і в товарах для творчості.

На ринку роздрібної торгівлі канцтоварами сегментуються дві групи учасників:

1. Великі торговельні підприємства (біля 70 % ринку);
2. Дрібні торговельні підприємства (25 % ринку) [84].

Оскільки бар'єри входження до групи лідерів досить значні, то перехід з нижчого ешелону до вищого проходить рідко.

Розглянемо товарну структуру роздрібного товарообороту канцтоварами в Україні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура роздрібного товарообороту підприємств в Україні*

Група товарів	Обсяг товарообороту у													
	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	Млн грн	Частка, %	Млн грн	Частка, %	Млн грн	Частка, %	Млн грн	Частка, %	Млн грн	Частка, %	Млн грн	Частка, %	Млн грн	Частка, %
Усі товари	246903	100	405114	100	433081	100	438843	100	487558	100	555975	100	586330	100
Непродовольчі товари	161851	65,6	242455	59,8	255255	58,9	257287	58,6	287322	58,9	328073	59,0	353126	60,2
Канцтовари	748	0,3	1026	0,3	1136	0,3	981	0,2	1309	0,27	1432	0,25	1403,3	0,24

* розраховано автором на основі [110]

Реалізація канцтоварів стабільно тримає свою частку (0,3 %) в загальному обсязі всіх товарів. Лише у 2016 р. через кризу попит на

канцтоварів знизився та їх частка склала 0,2 %.

В структурі ринку канцтоварів можна виділити три канали продаж: корпоративний (20 % ринку); гуртовий (50 %) та роздріб (30 %).

В гуртовому сегменті одним з основних факторів вибору постачальника товарів для офісу є можливість придбання товарів в одному місці, комплексно. В роздрібному сегменті канцтовари для офісу частіше придбаються в спеціалізованих магазинах, а ніж на ринку. Доставка товарів в офіси за попередніми замовленнями (корпоративний канал) набуває популярності з кожним роком. Задовольняють потреби офісів в канцтоварах як гуртові так і роздрібні оператори.

В торгівлі канцтоварами можна виділити такі формати: ятки (переважно на ринках), невеликі магазини та кіоски, які розташовані в місцях підвищеного попиту (школи, ЗВО, офісних центрах та ін.), спеціалізовані магазини, супермаркети, гуртові, підприємства з комплексного обслуговування офісів. Привабливість невеликих магазинів ускладнюється жорсткими умовами з боку орендодавців, а спеціалізованих – в більш широкому асортименті товарів та вдалому місці розташуванні. Безумовно, що в різних каналах продажу динаміка продаж різниться. Найбільш динамічним є канал продуктових гіпермаркетів. Крім того, можна сегментувати такі канали реалізації канцелярських товарів: стаціонарна торгівля; сервісне обслуговування офісів.

Серед операторів на ринку канцелярії для офісу можна виділити підприємства, які здійснюють сервісне обслуговування офісів, та підприємства, які реалізують канцтовари з доставкою. Основними рисами сервісних роздрібних операторів є: заміна прайсів каталогами; наявність Інтернет-магазину; гарантія доставки товару власним транспортом; забезпечення стабільних цін протягом тривалого часу; виділення персонального менеджера для корпоративного клієнта; наявність програм лояльності. Тенденцією цього сегменту є витіснення інших операторів ринку за рахунок розширення асортименту офісним приладдям як то, меблі, витратні та

супутні матеріали для офісу. При цьому корпоративні клієнти надають перевагу великим підприємствам роздрібної торгівлі. Бюджет офісу на закупівлю канцтоварів відновлюється до кризового періоду і в середньому на квартал складає від 4 тис. грн до 35 тис. грн [108]. Крім того, змінюється і культура офісів. Зростає попит на презентаційне обладнання, аксесуари офісного призначення для упорядкування паперової документації, ділові подарунки.

Лідерами в сервісному обслуговуванні офісів є «Профіт-центр», «Дукат», «Sheaffer-Shop», «V&V-сервіс», «Офіс-Про».

Динаміка роздрібного товарообороту канцтоварами через роздрібну торговельну мережу (магазини) представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка роздрібного товарообороту канцтоварів
через роздрібну торговельну мережу***

Період	Роздрібний товарооборот канцтоварами			У тому числі продано товарів, які вироблені на території України, через торгову мережу		Індекси фізичного обсягу роздрібного товарообороту (у порівнянних цінах), %
	млн грн	темп приросту, %	на одну особу, грн	млн грн	у % до відповідної товарної групи	
2013 р.	1313	15,4	21,9	827,2	63	102
2014 р.	1026	-21	17,2	633,0	61,7	104
2015 р.	1136	5,2	18,2	607,8	53,5	103,8
2016 р.	981	-9	17,5	528,8	53,9	89,7
2017 р.	1309	29,3	22,7	717,3	54,8	82,6
2018 р.	1432	12	25,5	738,9	51,6	92,9
2019 р.	1403,3	-3,3	24,7	712,9	50,8	104,5

* розраховано автором за даними [110]

На канцтовари, які вироблені на території України та реалізовані через торговельну мережу припадає у 2019 р. 50,8 %, що порівняно з попередніми роками вказує на стійку тенденцію скорочення частки вітчизняної продукції в загальному роздрібному товарообороті канцтоварами.

В основному роздрібна торгівля канцтоварами мала тенденцію до зростання, крім кризового 2014 р. Разом з тим, темпи розвитку обсягів цього ринку не були рівномірними. Можна спостерігати скорочення обсягів

(2014 р. та 2016 р.) та зростання – у 2017 р. на 29,3 %, 2019 р. на 12 %. Для багатьох підприємств роздрібною торгівлі 2016 р. видався вдалим і вперше, з початку кризи 2014 р., великі торговельні підприємства отримали приріст продаж порівняно з 2015 р. в межах 15–50 %. Якщо проаналізувати обсяги роздрібного товарообороту у співставних цінах, то з кризи роздрібний канцелярський ринок почав виходити лише у 2017 р. (рис. 2.6).

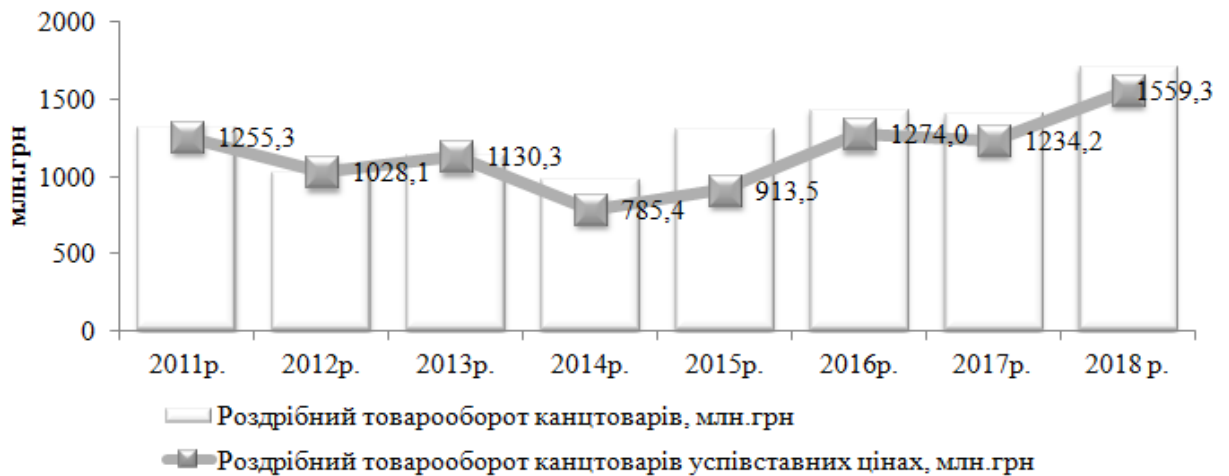


Рис. 2.6. Динаміка роздрібного товарообороту канцтоварів, млн грн *

* сформовано автором на основі [110]

Слід зазначити, що більша частина канцелярського ринку перебуває в тіні. Так за неофіційними даними крупні учасники ринку повідомляли про обсяги реалізації 2016 р. в сумі 250–350 млн дол., що в п'ять разів перевищує статистичні дані [110].

Роздрібний товарооборот канцтоварами на одну особу був найменшим в періоди кризи (2012 р. – 17,2 грн, 2014 р. – 17,5 грн). Починаючи з 2014 р. середні витрати на канцтовари на одну особу зростали та у 2017 р. склали 24,7 грн. Але в перерахунку на ціни 2014 р. можна констатувати про значне зменшення цієї суми в 1,5 рази.

Роздрібний товарооборот складається з товарів вітчизняного виробництва та імпорту. Загалом частка імпорту в сукупному обсязі всієї маси канцтоварів займає досить значну частку (в основному за рахунок офісного паперу)

(табл. 2.4). Разом з тим, починаючи з 2014 р. імпортозалежність поступово знижується. За п'ять останніх років обсяг імпорту в натуральному вимірюванні скоротився з 76 % у 2016 р. до 67 % у 2019 р. Відбулося це за рахунок відкриття нових та нарощування існуючих вітчизняних потужностей з виготовлення канцелярського приладдя та зміною структури імпорту на користь більш дешевих ринків. В грошовому вираженні зріс на 3,1 відсоткових пункти, але, внаслідок девальвації гривні (рис. 2.7, додаток Г, табл. Г.1).

Сучасний світовий ринок канцелярського приладдя представлений трьома ціновими сегментами: дисконт-сегмент, середній та преміум-сегменти, які забезпечують такі найбільш відомі торгові марки – Senator, Pilot, Centropen, Koh-i-nor, Durable, Korona, Erich Krause, Waterman та ін.



Рис. 2.7. Динаміки частки імпорту в сукупному обсязі товарообороту канцтоварами*

* побудовано автором на основі [38], додаток Г, табл. Г.2

Основний обсяг імпорту канцелярських товарів постачається з Китаю, частка якого за результатами 2019 р. становить 35,8 % в грошовому вираженні.

Структура імпорту зміщується все більше до країн, що розвиваються. Так, за офіційними даними, частка імпорту з Китаю виросла з 5 % у 2015 р. до 8,5 %, Індонезії з 1,2 % до 4,6 %. Натомість бачимо скорочення імпорту найбільших імпортерів: Росії, Фінляндії, Німеччини, Польщі. Структура імпорту канцтоварів на 2019 р. за даними фіскальної служби України

представлена на рис. 2.8 та додатку Г.

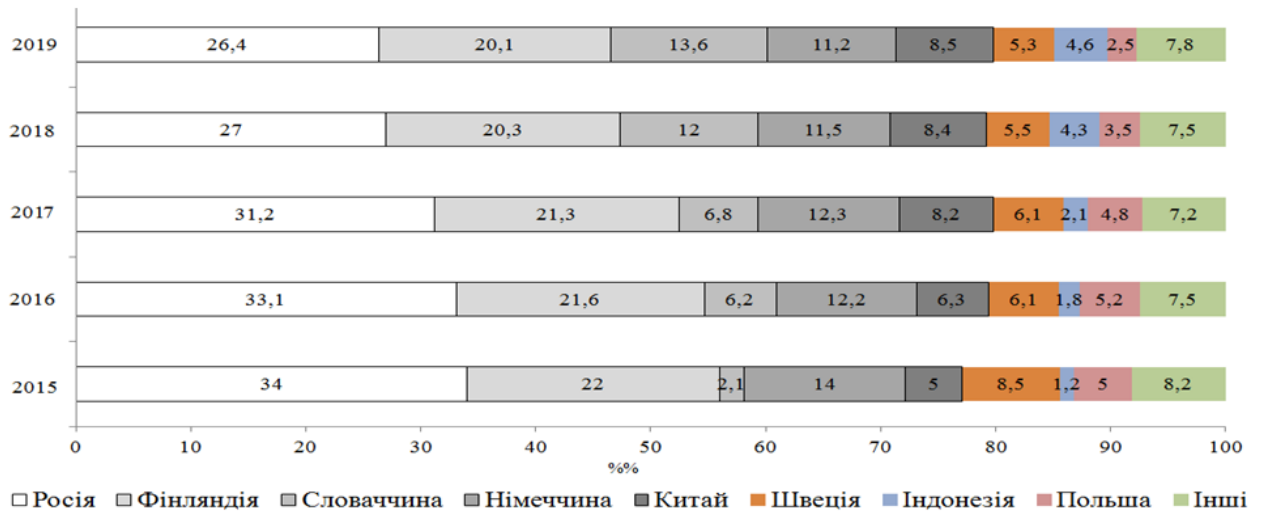


Рис. 2.8. Динаміка структури імпорту за країнами походження канцтоварів у вартісному обсязі (%)*

* сформовано автором на основі [110]

Розглядаючи структуру імпорту слід зазначити, що найбільшими імпортерами паперу в Україну є Фінляндія, Словаччина та Німеччина (рис. 2.9).

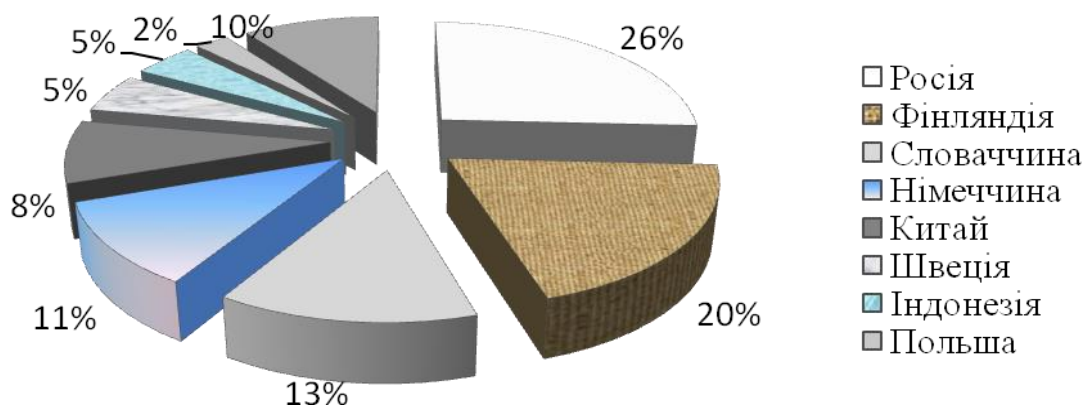


Рис. 2.9. Структура імпорту канцтоварів у 2019 р.*

* побудовано автором на основі [110]

Також папір постачається з Індонезії, Польщі, Китаю, Словенії, Австрії, Франції, Італії, Кореї, Індії, Іспанії, Нідерландів, Португалії, Таїланду та ін. Найбільшим імпортером ручок, олівців та інших канцтоварів, крім паперу є Китай, Німеччина, Польща, Індія, Італія, Чехія. Загалом, канцтовари

імпортують в Україну 33 країни світу.

Криза позначилася на сегменті імпортованого приладдя для письма. На їх частку припадає біля 10 % канцтоварів. На авторучки економ класу припадає біля 55 % всіх ручок, решта припадає на середній сегмент. Продукція преміум класу представлена європейськими брендами Dupont, Parker, Waterman, Montblanc та ін. Сегмент економічних авторучок насичений недорогими авторучками виробництва України та Китаю. Так, у 2019 р. з Китаю було завезено за офіційними даними Державної фіскальної служби 1734 т авторучок на суму 5708 тис. дол., що склало 67 % всього імпорту авторучок. За даними учасників ринку, в умовах економічної нестабільності гуртові продажі преміум класу за 2019 р. скоротилися на 8,2 % в гривневому еквіваленті, а в роздрібній торгівлі це скорочення досягло 12 %. Більш краща ситуація складається на ринку авторучок економ класу, де вітчизняні виробники змогли запропонувати конкурентну ціну на авторучки, що дало їм змогу збільшити майже втричі за рік обсяги виробництва та відвоювати частку ринку в 64 %, тоді як на Китай припадає 26,5 % всього роздрібного ринку авторучок.

Найбільш перспективним і рентабельним сегментом ринку канцтоварів в кризовий період виявився ринок товарів для творчості. Даний сегмент товарів реалізується в структурі канцтоварів, але про його точне віднесення до цієї групи думки науковців розходяться. Зрештою, порівняно із канцтоварами для школи та офісу, частка на які перевищує 80 %, сегмент товарів для творчості займає в динаміці 2014–2019 рр. від 9 % до 15 %. Даний сегмент є найбільш різновидним та перспективним. Сучасні товари для творчості можна поділити на дві групи: товари для дітей та професійні товари. Даний сегмент ринку не залежить від сезонності.

Сьогодні можна з впевненістю говорити, що канцелярський ринок оживає, темпи його зростають. За результатами 2019 р. спостерігається стабільний попит (в натуральному вираженні стали купувати більше товарів), але виручка зростала меншими темпами. Це свідчить про перехід споживача

на більш дешевий товар (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Динаміка обсягу реалізації канцтоварів у натуральних та грошових вимірниках (%%)*

* розраховано автором на основі [44, 110]

Як і під час кризи 2012, криза 2014 р. зробила ринок більш ефективним. Як показала криза, в сегменті шкільної канцелярії не відбулося різких змін. В 2019 р. ринок шкільної канцелярії збільшився на 5,2 %, при цьому інфляція за результатами року склала 13,4 %, а приріст цін на непродовольчі товари – 15 %. Із зростанням обсягу ринку в грошовому вираженні уповільнюються темпи його росту, які пов'язані з поступовим насиченням ринку та посиленням конкуренції. Крім того, на падіння темпів товарообороту впливає демографічна криза, яка стала основною причиною зниження попиту на шкільну канцелярію.

Скоротилася кількість учнів з 4090906 осіб у 2011 р. до 3921673 осіб у 2018–2019 навчальному році (–4 %); кількість слухачів училищ скоротилося на 35 %. Значна кількість людей виїхала на навчання та роботу за кордон. Середньомісячна кількість економічно активного населення віком 15–70 років у 2019 р., порівняно з 2018 р., зменшилась на 0,6 % і становила 17,9 млн. осіб, з них 90,5 %, були зайняті економічною діяльністю. Рівень економічної активності населення віком 15–70 років зменшився з 62,2 % у 2018 р. до 62,0 % у 2019 р. Демографічні тенденції, які склались в суспільстві в 2012–2019 рр., призвели до зменшення кількості домашніх господарств та їх членів [105]. За даними

статистичного збірника «Соціально-демографічні характеристики домогосподарств України», в 2012 р. налічувалось 17 050,3 тис., в 2018 р. – 15 033,4 тис., а в 2019 р. – 14 985,6 тис. домогосподарств [111].

У роздрібній торгівлі канцтоварами спостерігається консолідація та укрупнення компаній на ринку. Великі торговельні підприємства нарощують обороти та відвойовують ринок у невеликих регіональних підприємств. Найближчим часом триватиме укрупнення, активна регіональна експансія та диверсифікація бізнесу.

Щодо ділової активності роздрібних підприємств з реалізації канцтоварів, то її можна оцінити за допомогою індексу Самсона – аналога індексу ділової активності PMI, який активно застосовується в США. Даний індекс ілюструє загальну ситуацію канцелярського роздрібного ринку [112]. Він будується на основі окремих дифузійних індексів: обсягу продаж, чисельності персоналу, своєчасності постачань, обсягу оборотних коштів та виручки, які отримані в результаті опитування експертів канцелярського ринку та розраховувалися за формулою:

$$DI = \frac{(\% \text{ експертів, які оцінили динаміку показників як позитивну}) + 0,5 * (\% \text{ експертів, які оцінили динаміку показників як «без змін»}}{2} \quad (2.1)$$

Експертне опитування проводилося в соціальній мережі LinkedIn. В опитуванні взяли участь 50 директорів підприємств, профілем діяльності яких є виробництво та реалізація канцелярських товарів.

На основі дифузійних індексів, динаміка значень яких представлена в додатку Ж, побудуємо загальний індекс ділової активності підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами в цілому по Україні (рис. 2.11).

Отже, в січні індекс ділової активності канцелярського ринку склав 46 пунктів, що менше порівняно з груднем 2019р. на 15 пунктів. Також порівняно з аналогічним періодом 2018 р. спостерігається зниження показника індексу ділової активності на 2,1 пункти. Відповідно прогноз продаж на лютий 2019 р. порівняно з груднем 2018 р. може бути позитивним – 63 % респондентів зазначають про зростання продаж на ринку канцтоварів.

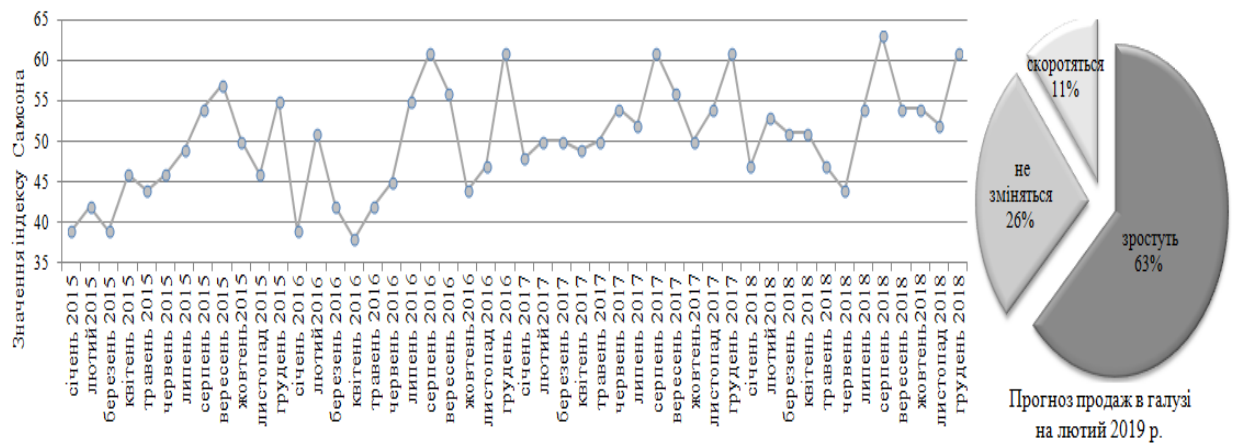


Рис. 2.11. Динаміка ділової активності підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами в Україні*

* розраховано автором на основі експертного опитування

Ринок канцтоварів характеризується вираженою сезонністю. У сегменті «все для школи» пік продаж для роздрібної торгівлі припадає на 15 серпня – 15 вересня (в цей період оборот зростає втричі). Для дистрибуторів та великих гуртових фірм сезон розпочинається в квітні. Також спостерігається активізація продаж в період перед початком кварталу, в кінці року та в березні, коли поповнюються запаси канцтоварів для школи. У офісного сегменту продажі більш стабільні протягом року; до того ж у продавців є коло постійних клієнтів. Піковими періодами є грудень (закриття річних бюджетів, придбання сувенірів до свят), кінець кварталів, вересень.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства роздрібної торгівлі мають розуміти волатильну поведінку та потреби цільових груп споживачів. Тут корисним буде індекс споживчих настроїв (ІСН) в Україні, який визначається щомісяця в реальному часі, на підставі вибіркового обстеження домашніх господарств країни компанія GfK. Споживчі настрої вважають прогнозним індикатором потенційних змін споживчого попиту. За даними щомісячних прес-релізів індексу споживчих настроїв [112], було графічно представлено динаміку його змін протягом 2014–2018 рр. (рис. 2.12).

Якщо індекс споживчих настроїв аналізувати в розрізі років, то бачимо, що значних перепадів протягом 2018–2019 рр. не було.

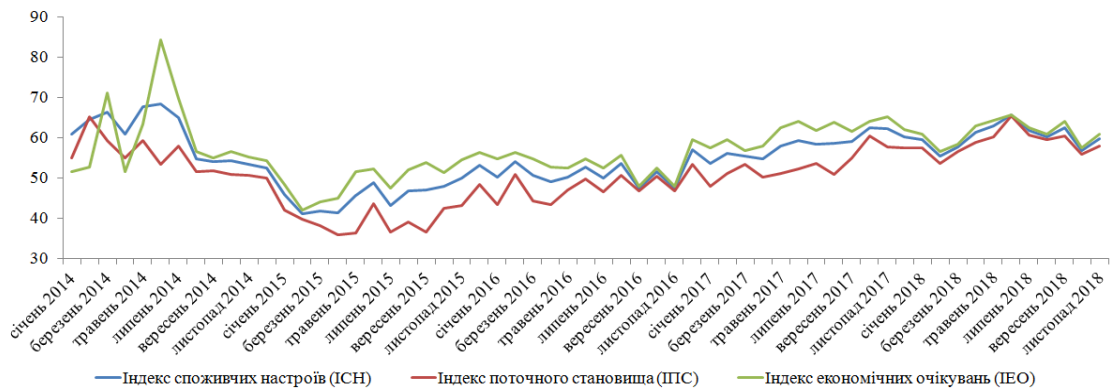


Рис. 2.12. Динаміка сприйняття експертами впливів факторів зовнішнього середовища в Україні *

* розраховано автором на основі узагальнення місячних прес-релізів [112]

Разом з тим, наприклад у 2015 р. перепади в настроях споживачів чітко простежувалися з розповсюдженням інформації щодо можливого дефолту у липні, підвищенням соціальних стандартів у вересні, місцевими виборами у листопаді. Даний графік показує, що зміна індексу споживчих настроїв залежить від зміни умов зовнішнього середовища та прямо відображається на роздрібній торгівлі канцтоварами. Тому динаміка товарообороту, графік сезонності та динаміка індексу споживчих настроїв майже ідентичні.

Індекс поточного становища (середнє арифметичне між індексом поточного особистого матеріального становища та доцільністю робити великі покупки) у 2019 збільшився на 2 п., зупинившись на позначці 58. Індекс економічних очікувань (середнє арифметичне між індексом очікуваних змін особистого матеріального становища, очікуваного розвитку економіки країни) у листопаді 2019 р. зріс на 3,5 п. та склав 61. Індекс споживчих настроїв (середнє арифметичне між всіма індексами) дещо зріс у листопаді після значного падіння у жовтні. Продовжилась тенденція до зменшення девальваційних очікувань. Помітно покращились очікування щодо майбутніх змін особистого доходу порівняно до жовтня. Водночас індекс споживчих настроїв у жовтні-листопаді залишається нижче середнього рівня за третій квартал, що свідчить про уповільнення споживання [112].

Об'єктом аналізу зовнішнього конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі виступають чинники зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, які визначають цілі та стратегії підприємств в конкурентному середовищі.

З метою визначення рівня впливу факторів макросередовища на формування зовнішнього макропотенціалу використаємо експертний метод. Предметною областю експертного дослідження є формування та ранжирування найбільш значимих факторів, які формують зовнішні умови для розвитку підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами.

Відповідно до принципу Гештальта, з метою забезпечення узгодженої оцінки експертів, рекомендовано обрати не більше 10 факторів в кожній групі. Для цілей даного аналізу пропонується PEST-аналіз, який відображає спосіб всеохоплюючого аналізу зовнішнього середовища в контексті системного підходу: демографічних, політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових. Першим кроком є ідентифікація факторів, які можуть вплинути на позиціонування підприємства в довгостроковій перспективі (3–5 років). Набір цих факторів наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**PEST-фактори, які впливають
на функціонування підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами***

<u>Політико-правові (P)</u>	<u>Економічні (E)</u>
P ₁ – умови торгівлі на ринку (форми і методи роздрібною торгівлі, платіжно-розрахункова система, регулювання торгівлі; P ₂ – антимонопольна політика (регулювання конкуренції на ринку); P ₃ – фіскальна політика (рівень та умови сплати податків, мита, політика щодо імпортозаміщення товарів); P ₄ – розвиток внутрішніх виробників канцтоварів	E ₁ – високий рівень інфляції; E ₂ – високі ставки податків; E ₃ – зниження реальних доходів населення; E ₄ – високі відсотки за кредитами; E ₅ – зростання орендних ставок та комунальних платежів; E ₆ – розвиток корпоративного сектору та рівня фінансування бюджетних установ
<u>Соціальні (S)</u>	<u>Технологічні (T)</u>
S ₁ – скорочення населення (падіння народжуваності, зростання рівня міграції) S ₂ – діджиталізація та скорочення паперового документообігу; S ₃ – зміни в базових цінностях споживачів різних сегментних груп; S ₄ – динаміка числа молоді, що навчається; S ₅ – відношення до екологічних товарів	T ₁ – розвиток Інтернет-торгівлі, універсалізація торгівлі; T ₂ – розвиток інтелектуальних інструментів управління бізнес-процесами; T ₃ – розвиток інтелектуальних систем обслуговування споживачів; T ₄ – розвиток маркетингових технологій

*сформовано автором на основі опитування експертів

Оскільки при оцінці зовнішніх факторів враховано не тільки їх фактичний стан, але й встановлюється вірогідність тренду впливу факторів на перспективу, то до проведення PEST-аналізу були залучені досвідчені експерти галузі.

Персональний склад експертної групи був сформований з фахівців, які компетентні оцінити ступінь впливу факторів макросередовища на розвиток підприємства роздрібною торгівлі канцтоварами.

Оцінювання здійснювалося за десяти бальною шкалою, за якою 1 бал означає незначний вплив фактору на діяльність підприємства роздрібною торгівлі канцтоварами, а 10 балів – значний. Розрахунок рівня впливу зазначених факторів представлений в табл. 2.6.

Розрахунок кореляції за результатами експертних оцінок політико-правових та економічних факторів визначався на основі коефіцієнта рангової кореляції Спірмена, істотність з імовірністю 0,95 (додаток 3, табл. 32). Дане значення між зазначеними параметрами експертних оцінок політико-правових та економічних факторів. Критичне значення коефіцієнта рангової кореляції при $\alpha = 0,05$ та $n = 7$ становить $\rho_{0,95(7)} = 0,71$, що менше фактичного. *Був повтор абзацу*

Отже, істотність зв'язку доведена з імовірністю 0,95, що позначає істотну залежність між політико-правовими та економічними факторами. Аналогічно перевірена залежність між всіма факторами та доведено, що вони між собою корелюються й можуть бути використані для цілей нашого дослідження.

Ступінь узгодження відповідей була визначена на основі розрахунку дисперсії балів за відповідями та коефіцієнта конкордації. Як кількісну міру узгодженості думок експертів було використано коефіцієнт конкордації Кенделла (додаток 3, табл. 3.3).

**Розрахунок показників впливу факторів зовнішнього макросередовища
на розвиток підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами***

Фактор	Середня оцінка	Середньо-кватратичне відхилення (σ)	Коефіцієнт варіації (V)	Коефіцієнт вагомості (α)	Коефіцієнт порівняльної вагомості (Ks)	Рівень впливу групи факторів (Км/п)
<i>Політико-правові фактори</i>						
P ₁ – умови торгівлі на ринку	3,38	1,040	0,31	0,031	0,663	0,254
P ₂ – антимонопольна політика	4,09	1,146	0,28	0,038	0,591	
P ₃ – фіскальна політика	4,94	1,795	0,36	0,045	0,506	
P ₄ – розвиток внутрішніх виробників канцтоварів	5,19	1,203	0,23	0,048	0,481	
<i>Економічні фактори</i>						
E ₁ – високий рівень інфляції	7,75	0,984	0,13	0,071	0,225	0,290
E ₂ – високі ставки податків	7,81	1,030	0,13	0,072	0,219	
E ₃ – зниження реальних доходів населення	8,25	0,916	0,11	0,076	0,175	
E ₄ – високі відсотки за кредитами	6,34	1,537	0,24	0,058	0,366	
E ₅ – розмір орендних ставок та комунальних платежів	7,09	1,146	0,16	0,065	0,291	
E ₆ – розвиток корпоративного сектору та рівня фінансування бюджетних	7,78	1,008	0,13	0,071	0,222	
<i>Соціально-екологічні фактори</i>						
S ₁ – скорочення населення	6,59	1,160	0,18	0,061	0,341	0,247
S ₂ – діджиталізація та скорочення паперового документообігу	8,00	1,016	0,13	0,073	0,200	
S ₃ – зміни в базових цінностях споживачів різних сегментних груп (даунтрейдинг)	8,22	0,870	0,11	0,076	0,178	
S ₄ – динаміка числа молоді, що навчається	5,66	1,035	0,18	0,052	0,434	
S ₅ – відношення до екологічних товарів	8,03	1,062	0,13	0,074	0,197	
<i>Технологічно-географічні фактори</i>						
T ₁ – розвиток Інтернет-торгівлі, універсалізація торгівлі	7,13	1,100	0,15	0,065	0,288	0,210
T ₂ – розвиток інтелектуальних інструментів управління бізнес-процесами	5,03	1,121	0,22	0,046	0,497	
T ₃ – розвиток інтелектуальних систем обслуговування споживачів	8,94	0,759	0,08	0,082	0,106	
T ₄ – розвиток маркетингових технологій	5,56	1,294	0,23	0,051	0,444	
Коефіцієнт впливу зовнішнього макропотенціалу Кзм/п						0,088

* розраховано автором за результатами в додатку 3, табл.31

Коефіцієнт вагомості факторів макросередовища визначаємо за формулою:

$$\alpha_i = \frac{\sum_{j=1}^{32} C_{ij} \div C_{\Sigma i}}{m}, \quad (2.2)$$

де α_i – коефіцієнт вагомості фактору;

32 – кількість експертів;

19 – число факторів;

j – номер експерта;

i – номер фактору;

m – кількість експертів;

C_{ij} – бал, яким оцінив i -ий фактор j -й експерт;

$C_{\Sigma i}$ – сума балів, якою оцінив j -й експерт всі фактори зовнішнього середовища [81].

З метою визначення найбільш впливових факторів пропонується врахувати напрямок та силу впливів факторів на підприємства роздрібної торгівлі канцтоварами за допомогою коефіцієнта порівняльної вагомості (табл. 2.6, стовпчик 7) та матриці, де по горизонталі зазначаємо рівень впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами, а по вертикалі – його варіацію. Така матриця дозволить згрупувати фактори зовнішнього середовища за рівнем порівняльної важливості: низький (С), середній (В), високий (А). Відповідно, діапазон рівня сприятливості зовнішнього середовища для розвитку торгівлі канцтоварами був встановлений на основі [73, 81]. Чим ближче коефіцієнт порівняльної важливості до 1, тим більш сприятливо впливає фактор на розвиток торгівлі канцтоварами.

Найменший вплив на розвиток роздрібної торгівлі канцтоварами є фактори, які потрапляють до групи А (рис. 2.13).

		Варіація фактору, %				
		Висока $V_i \leq 10$	Вище середнього $11 \leq V_i \leq 15$	Середня $16 \leq V_i \leq 25$	Нижче середнього $26 \leq V_i \leq 35$	Низька $V_i \geq 36$
Характер впливу фактору	Група А $K_c < 0,2$ (не сприяє розвитку)	T3	S2, S5 E1, E2, E3			
	Група В $0,21 < K_c < 0,3$ (помірний вплив на розвиток)		E6 S1, S3 T1	E5		
	Група С $K_c \geq 0,36$ (сприяє розвитку)		S4	P4 E4 T4, T2	P2, P1	P3

Рис. 2.13. Матриця ідентифікації впливовості факторів формування зовнішнього конкурентного макропотенціалу підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами у 2019 р.*

*складено автором

Позиціонування факторів зовнішнього конкурентного макропотенціалу в полі матриці дозволяє зробити висновок:

– до групи «А» потрапили: розвиток інтелектуальних систем обслуговування споживачів, діджиталізація та скорочення паперового документообігу, відношення до екологічних товарів, високий рівень інфляції, високі ставки податків, зниження реальних доходів населення;

– до груп «В» і «С» – розвиток корпоративного сектору та рівня фінансування бюджетних установ; антимонопольна політика (в розрізі формування здорового конкурентного середовища), фіскальна політика (як то бюрократизація операційних процесів, наприклад, з реєстрації податкових накладних; мита, митні процедури з імпорту канцелярських товарів), розвиток внутрішніх виробників канцтоварів; зміни в базових цінностях споживачів різних сегментних груп (тенденція до даунтрейдингу – переходу до приватних торговельних марок та небрендовим продуктам), скорочення молоді, що навчається.

Оскільки факторів зовнішнього середовища, які необхідно врахувати при побудові конкурентної стратегії підприємства багато, то варто використати комплексний показник – коефіцієнт зовнішнього макропотенціалу ($K_{з,м/n}$), який покаже ситуацію на ринку за формулою:

$$K_{з,м/n} = K_{м/n}^P + K_{м/n}^E + K_{м/n}^S + K_{м/n}^T, \quad (2.3)$$

де $K_{м/n}^P$, $K_{м/n}^E$, $K_{м/n}^S$, $K_{м/n}^T$ – коефіцієнти потенціалу політичного, економічного, соціального та технологічного середовищ.

$$K_{з,м/n} = \mu_f \times \sum (k_{ij} \times \alpha_{ij}), \quad (2.4)$$

де μ_f – коефіцієнт вагомості j -ї групи факторів формування зовнішнього конкурентного макропотенціалу;

k_{ij} – коефіцієнт порівняльної вагомості (нормалізоване значення) i -го фактору зовнішнього конкурентного макропотенціалу j -ї групи факторів;

α_{ij} – коефіцієнт вагомості i -го фактору формування зовнішнього конкурентного макропотенціалу j -ї групи факторів;

n – кількість факторів в групі

Проведемо відповідні розрахунки та ідентифікуємо отримане значення за допомогою матриці, результати представимо на рис. 2.14.

$$K_{м/n}^P = 0,088 \times 0,254 = 0,02; \quad K_{м/n}^E = 0,101 \times 0,290 = 0,03;$$

$$K_{м/n}^S = 0,086 \times 0,247 = 0,02; \quad K_{м/n}^{TG} = 0,073 \times 0,210 = 0,02.$$

$$K_{з,м/n} = 0,02 + 0,03 + 0,02 + 0,02 = 0,09$$

Таким чином, коефіцієнт впливу зовнішнього макропотенціалу становить 0,09 (табл. 2.6, рис. 2.14).

	Рівень зовнішнього конкурентного макропотенціалу				
	[0–0.05]	[0.06–0.16]	[0.17–0.20]	[0.21–0.30]	[0.31–1]
Ситуація на ринку	Ситуація на ринку сприятлива. Створені сприятливі умови для ефективного розвитку канцелярського ринку	Ситуація на ринку помірно сприятлива. Негативний вплив факторів невілюється. Головне завдання підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами в динамічній адаптації до умов зовнішнього середовища $Kz_{m/n} = 0,09$	Ситуація помірно несприятлива. Вплив факторів негативний. Діяльність підприємств ускладнюється	Ситуація на ринку не сприяє розвитку канцелярського ринку. В наявності значна кількість факторів, які гальмують розвиток. Для ефективного функціонування необхідний високий рівень внутрішнього конкурентного потенціалу	Ситуація на ринку дестабілізує розвиток підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами

Рис. 2.14. Якісна оцінка ситуації на ринку роздрібної торгівлі канцтоварами в Україні*

* складено автором

Можна констатувати, що зовнішній конкурентний потенціал формує помірно сприятливу ситуацію на ринку. Негативний вплив факторів нівелюється та робить ринок більш ефективним. Головним завданням підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами полягає в динамічній адаптації до умов зовнішнього середовища.

Сучасне турбулентне зовнішнє макросередовище для підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами з одного боку формує нові можливості та генерує сприятливі умови їх функціонування, з іншого – створює додаткові обмеження. Недооцінювання важливості зовнішнього конкурентного макропотенціалу ускладнює реалізацію конкурентної стратегії підприємств та рівень їх мобільності.

Зазначене дає змогу сформулювати такі тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами:

1. Ринок стабільний і не демонструє стрімкого розвитку.
2. Місткість канцелярського ринку у 2019 р. в розрізі виробництва складає 271610,5 тон. Проте, однозначність оцінювання місткості канцелярського ринку ускладнюється через розмитість його меж.
3. Із зростанням канцелярського ринку, можливості зростання прибутку будуть втрачатися. Підприємства вишукують незаповнені ніші, творчі підходи для підтримки стійкого розвитку. В канцелярському ринку відчувається перехід до «стратегії голубих океанів».
4. Основне збільшення обсягів продажу припадає не на кількість канцтоварів, а на введення нових товарних груп, внаслідок чого межі ринку розмиваються. В більшості такими товарними групами виступають: оргтехніка, товари для творчості, шкільні меблі, демонстраційне обладнання. Крім того диверсифікація бізнесу підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами спрямована на розширення послуг. Зокрема, комплексне обслуговування офісів, доставка товарів, послуги поліграфії, постачання. Намітилася тенденція у підприємств роздрібною торгівлі до введення такої послуги як налаштування та обслуговування програмного забезпечення офісів [53].
5. Великі торговельні підприємства зупинили розширення лінійки брендів та зупинилися лише на розкручених торговельних марках. Грамотна робота щодо безперебійного постачання дозволяє економити оборотні кошти та вкладати їх в розвиток бізнесу.
6. Зростає роль Інтернет-продаж та прийому замовлення товарів онлайн. Показником успішності магазину є наявність власного Інтернет-магазину канцтоварів. Темп змін в роздрібній торгівлі канцтоварами визначається цифровими перевагами: більше контактних точок, більше відгуків щодо товару та обслуговування від споживачів і, відповідно, більше можливостей прийняття рішення щодо здійснення покупки.
7. Торговельні підприємства посилюють рекламу в мережі Інтернет, голосові меню та розсилки електронною поштою. Інтернет-канал пропонує більше товарів за традиційні магазини, оскільки не має обмеженого простору.

8. Спеціалізовані магазини канцтоварів універсалізують асортимент, доводячи обслуговування до комплексності послуги в одному місці.

9. Вибір споживачів канцтоварів не пов'язаний з брендом. Покупець шукає баланс між ціною та якістю. Відповідно, відчувається падіння попиту на брендові товари. Разом з тим, така тенденція супроводжується зростанням частки товарів (частка в натуральному обсязі доходить до 75 %, в грошовому вираженні – 62 %), які реалізуються під власними брендами виробників та імпортерів.

10. Зростання конкуренції за всіма каналами продажу буде змушувати покупця вести себе більш розсудливо та вимагатиме від гравців ринку пошуку нових стратегій стимулювання продажів.

11. Відчувається боротьба між неспеціалізованими та спеціалізованими магазинами в період пікового сезону – серпні. Так, продуктові торговельні мережі в цей період займають більшу частку продажів канцтоварів і ця частка з кожним роком зростає (у серпні 2018 р. – 23 %, у серпні 2019 р. – 28 %). У вересні спеціалізовані магазини повертають відвойовану частку до себе.

12. Розвиток діджиталізації та скорочення паперового документообігу (як глобальний фактор, дію якого вітчизняні підприємства відчуватимуть найближчим часом), що призводить до падіння попиту на канцтовари.

13. Підприємства з виробництва канцтоварів виступають додатково ще й імпортером канцтоварів.

Зовнішній конкурентний потенціал (див. рис. 1.7) формує рівень сили ринкової ситуації, яка чинить вплив на зміни у внутрішньому конкурентному середовищі. Особливість формування та успішність реалізації конкурентних стратегій залежить від здатності підприємства нарощувати динамічний конкурентний потенціал, визначати яка його складова відіграє на певний момент часу вирішальну роль у зміцненні його позиції в конкурентному середовищі. Комплекс стратегічних рішень має бути спрямований на забезпечення збалансованої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз діяльності торговельних підприємств на ринку канцтоварів Вінницької області

Торгівля відіграє значну роль у формуванні валової доданої вартості та забезпечує зайнятість населення. Конкурентні умови змушують вступати в суперництво в боротьбі за споживача та постійно нарощувати конкурентні переваги для забезпечення сталого розвитку у стратегічній перспективі та зростання капіталізації. Ознайомлення наукового доробку щодо методів досягнення переваг у конкурентному середовищі таких авторів як Азоєва Г., Апопій В., Воронкової А., Мазаракі А., Н. Голошубової, Куцик П., Криворучко О., Костирко Р. не викликає сумніву, що на конкурентне середовище торговельних підприємств впливають: склад учасників конкурентного процесу та особливості їх взаємодії; форма і види конкуренції на конкурентному ринку та за його межами; сила впливу підприємств роздрібною торгівлі на виробників; рівень протекціонізму, недобросовісної конкуренції; бар'єри входження на ринок; драйвери розвитку, економіко-правові аспекти ведення бізнесу та ін.

На основі зазначеного оцінимо результативність діяльності роздрібних торговельних підприємств в розрізі регіонів України.

Показником ринкової ситуації в регіоні є потенційна місткість. Для її визначення використаємо відношення середнього товарообороту на душу населення на регіональному ринку до аналогічного показника в цілому по країні. Крім того, аналіз ринкової ситуації має включати використання показників, які характеризують насиченість регіоні роздрібною торгівельною мережею за кількістю магазинів та їх площею (табл. 2.7).

Дані аналізу показали, що Тернопільська, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська та Волинська області характеризуються ринковою ситуацією гіршу за ту, що в середньому склалася по країні.

**Потенційна місткість ринку та насиченість
роздрібною торговельною мережею в регіонах України у 2019 р.***

Номер	Область	Середній товаро- оборот на душу населення, грн	Кількість магазинів на 10000 осіб, од.	Кількість торговельної площі на 1000 осіб, м ²	Потенційна місткість ринку (у % до середнього рівня по країні)		
					за товаро- оборо- том	За кількістю магазинів	За торго- вельною площею
1	Вінницька	8022,9	10,47	129,8	66,310	110,206	82,862
2	Волинська	11558,6	9,48	138,9	95,533	99,784	88,642
3	Дніпровська	16176,8	9,52	197,1	133,70	100,225	125,810
4	Донецька	3808,4	3,15	46,7	31,477	33,209	29,799
5	Житомирська	9612,4	10,38	123,4	79,448	109,295	78,719
6	Закарпатська	10653,2	7,39	136,4	88,050	77,774	87,034
7	Запорізька	14653,8	9,41	165,1	121,11	99,026	105,353
8	Івано-Франківська	8477,6	6,70	112,3	70,069	70,534	71,637
9	Київська	21316,0	14,60	267,1	176,18	153,723	170,458
10	Кіровоградська	10401,3	11,71	134,7	85,969	123,283	85,934
11	Луганська	1619,7	2,03	26,7	13,387	21,372	17,019
12	Львівська	13574,2	12,33	168,0	112,19	129,744	107,232
13	Миколаївська	11605,1	10,08	156,9	95,918	106,090	100,143
14	Одеська	18366,0	9,63	261,8	151,79	101,373	167,040
15	Полтавська	10910,5	11,15	140,0	90,177	117,374	89,362
16	Рівненська	8489,2	10,27	138,2	70,165	108,107	88,201
17	Сумська	8511,5	8,33	139,2	70,349	87,686	88,822
18	Тернопільська	7650,3	7,61	92,6	63,231	80,110	59,107
19	Харківська	15604,2	12,04	201,1	128,97	126,694	128,306
20	Херсонська	11969,9	9,82	171,9	98,933	103,370	109,695
21	Хмельницька	9031,3	10,45	149,7	74,645	109,990	95,551
22	Черкаська	9944,7	8,71	112,6	82,195	91,727	71,838
23	Чернівецька	9055,1	6,87	112,1	74,841	72,282	71,565
24	Чернігівська	9777,0	11,09	143,7	80,809	116,717	91,685
25	Київ	41681,5	13,79	452,3	344,50	145,132	288,632
	Україна	12099,0	9,50	156,7			

* розраховано автором на основі [1110, 112]

У Дніпровській, Київській, Львівській, Одеській, Харківській областях та м. Київ склалася ринкова ситуація з високим рівнем концентрації роздрібною торгівлі та найкращою ринковою ситуацією.

<i>Середній товарооборот на душу населення, грн</i>	Вінницька, Волинська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська	12099	Дніпровська, Запорізька, Київська, Львівська, Одеська, Харківська, м. Київ
<i>Кількість магазинів на 10000 осіб, од.</i>	Волинська, Донецька, Закарпатська, Запорізька, Івано- Франківська, Луганська, Сумська, Тернопільська, Черкаська, Чернівецька	9,5	Вінницька, Дніпровська, Житомирська, Кіровоградська, Київська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Чернігівська, м. Київ
<i>Кількість торговельної площі на 1000 осіб, м²</i>	Вінницька, Волинська, Донецька, Луганська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Івано- Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська	156,7	Дніпровська, Запорізька, Київська, Миколаївська, Львівська, Одеська, Харківська, Херсонська, м. Київ
	<i>Менше</i>	<i>В середньому по країні</i>	<i>Більше</i>

Рис. 2.15. Матриця аналізу ринкової ситуації в роздрібній торгівлі на регіональних ринках України у 2019 р.*

* сформовано автором

В загальному обсязі роздрібного товарообороту на канцтовари припадало в середньому від 0,15 до 0,3 %. Межі роздрібного ринку канцтоварами за всіма регіонами ідентичні та значно розмитті за асортиментом. Обсяги ринку канцтоварів зріс у 2018 р. порівняно з 2017 р. в розрізі регіонів від 7 % до 15 %. Найповільніше ринок розвивався у Запорізькій, Волинській та Тернопільській обл. Найактивніші темпи розвитку ринку зафіксовано у Дніпровській, Донецькій, Київській, Сумській, Херсонській та Вінницькій областях (рис. 2.15).

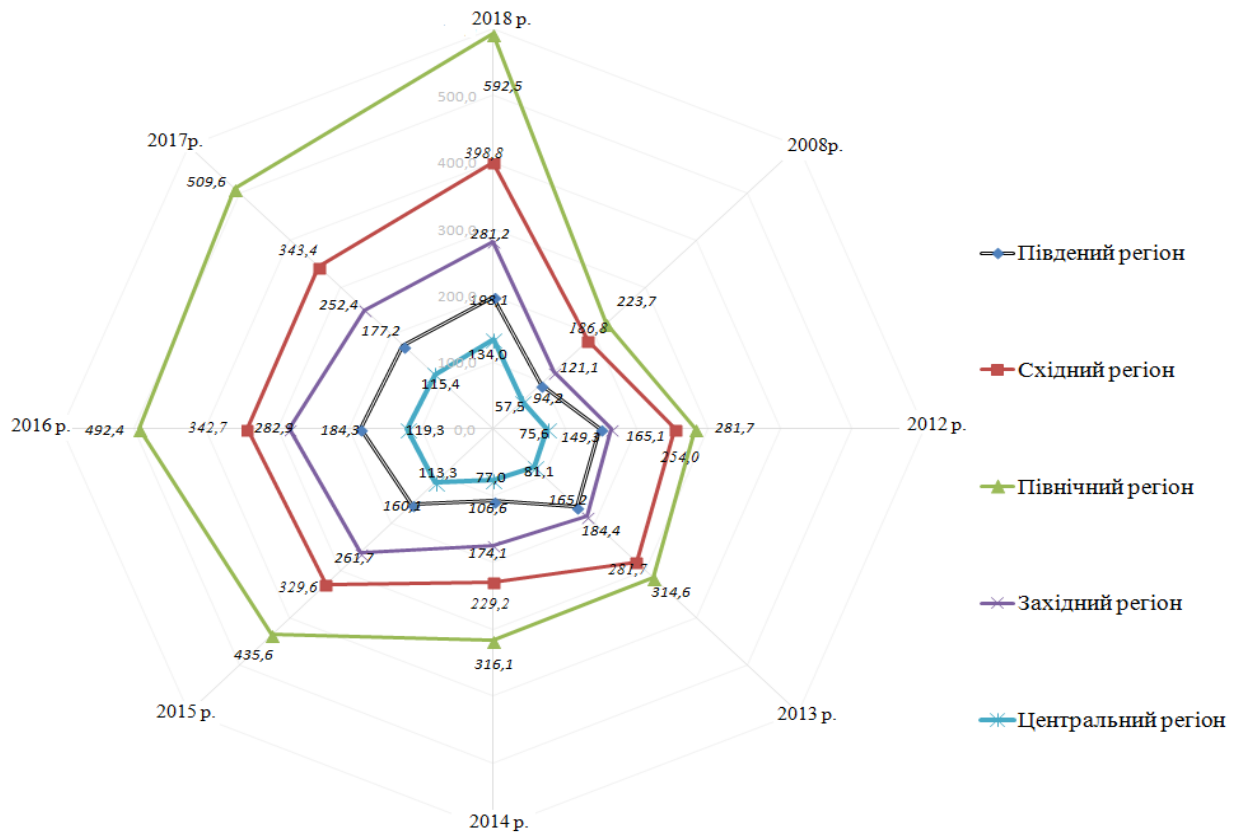


Рис. 2.16. Динаміка обсягу роздрібного ринку канцтоварів
в розрізі регіонів (млн грн)*

* сформовано автором

В перерахунку на курс долара у 2016 р. (коли курс зростав) обсяги реалізації у вартісному виразі скоротилися вдвічі порівняно з 2013 р. У 2017–2018 р. спостерігається зростання обсягів реалізації канцтоварів, хоча до рівня 2013 р., в перерахунку на курс долара, жодна область не досягла. Середній чек протягом досліджуваного періоду був найвищим в мегаполісах.

Динаміка часток регіонів в загальному обсязі роздрібного товарообороту канцтоварами представлено в табл. 2.8.

Найбільша частка ринку канцтоварів припадає на північний та східний регіони. Центральний регіон у 2018 р. зайняв 5 місце в рейтингу. Серед областей центрального регіону 3 місце обіймає Вінницька область з часткою в загальному обсязі ринку канцтоварів в 1,81%, проти 2,5% у 2012 р.

**Динаміка частки ринку канцтоварів регіонів
у загальному обсязі роздрібного товарообороту канцтоварами***

Регіон	Назва області	Рік								Рейтинг 2018
		2008	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
	Україна	100	100	100	100	100	100	100	100	
Південний	АРК	3,6	5,0	4,3						IV
	м. Севастополь	1,2	1,3	1,3	0,0					
	Херсонська	1,8	1,9	2,1	2,3	2,3	2,4	2,2	2,21	
	Миколаївська	2,1	2,1	2,0	2,1	2,4	2,5	2,2	2,2	
	Одеська	3,7	4,3	4,8	6,5	7,6	8,0	8,2	7,94	
Східний	Харківська	7,2	6,6	6,5	6,6	7,7	7,7	7,9	8,07	II
	Донецька	2,2	2,1	2,0	2,1	2,4	2,1	2,1	2,17	
	Запорізька	4,1	4,1	3,9	4,2	4,5	4,4	4,4	4,15	
	Дніпропетровська	8,1	8,3	8,9	8,8	9,9	9,0	9,6	9,87	
	Луганська	3,4	3,6	3,4	1,7	0,6	0,7	0,5	0,65	
Північний	Київська	4,3	4,9	5,0	5,2	6,3	6,9	7,2	7,55	I
	м. Київ	21,1	18,5	17,9	21,8	21,1	22,0	23,6	23,85	
	Житомирська	1,7	1,8	1,8	1,9	2,2	2,1	2,1	2,15	
	Сумська	1,3	1,1	1,4	1,4	1,7	1,7	1,7	1,73	
	Чернігівська	1,4	1,1	1,6	2,0	1,9	1,8	1,7	1,73	
Західний	Івано-	1,5	1,8	1,8	1,8	2,2	2,2	2,0	1,97	III
	Закарпатська	1,8	2,0	2,0	2,0	2,4	2,5	2,1	2,04	
	Чернівецька	1,4	1,3	1,2	1,5	1,5	1,4	1,2	1,20	
	Рівненська	1,3	1,6	1,5	1,6	2,0	1,7	1,6	1,60	
	Львівська	5,3	5,0	4,9	5,6	6,0	6,4	6,4	6,41	
	Хмельницька	1,8	1,4	1,8	1,8	2,1	2,0	1,9	1,74	
	Тернопільська	1,3	1,1	1,2	1,2	1,5	1,4	1,1	1,07	
	Волинська	1,7	1,8	1,9	2,2	2,2	2,2	1,6	1,54	
Центральний	Вінницька	2,2	2,5	1,2	1,7	1,8	1,6	1,7	1,81	V
	Черкаська	1,8	1,4	1,9	2,2	2,3	2,0	1,9	1,89	
	Полтавська	2,3	2,6	2,5	2,4	2,8	2,9	2,9	2,94	
	Кіровоградська	1,4	0,9	1,5	1,5	1,8	1,8	1,8	1,74	

* сформовано автором

Криза 2012 р. сильно вплинула на стан канцелярського ринку області, через що ми спостерігаємо зниження цієї частки вдвічі. Починаючи з 2017 р. Вінницька область поступово відвойовує свою частку.

Загалом, Вінницька область належить до групи регіонів з низькими доходами населення, середнім товарооборотом на душу населення (менше за середній рівень по країні на 34 %) та кількістю торговельної площі на 1000 осіб (менше за середній рівень на 18 %) (див. рис. 2.15). Разом з тим, за

кількістю магазинів Вінницька область перевищує середній рівень на 10% та становить 10 магазинів на 10000 осіб.

Оборот роздрібної торгівлі Вінницької області у 2017 р. збільшився проти обсягу минулого року за порівняними цінами на 11 % й становив 21097,3 млн грн, а оборот лише суто юридичних осіб збільшився до 2016 р. на 5,9 % й становив 12280,7 млн грн [120]. Такі темпи зростання були вищі за середні по Україні (108,8 %) та підняли Вінницьку область на 6 місце в рейтингу регіонів України. Натомість, результати зіставлення динаміки обсягу реалізації канцтоварів та доходу населення на одну особу за 2018 р. показують різні темпи. Так, виручка від реалізації канцтоварів зросла на 24 %, дохід на 1 особу на 9,6 %, чисельність населення скоротилася на 1 % проти 2017 р. (рис. 2.17).

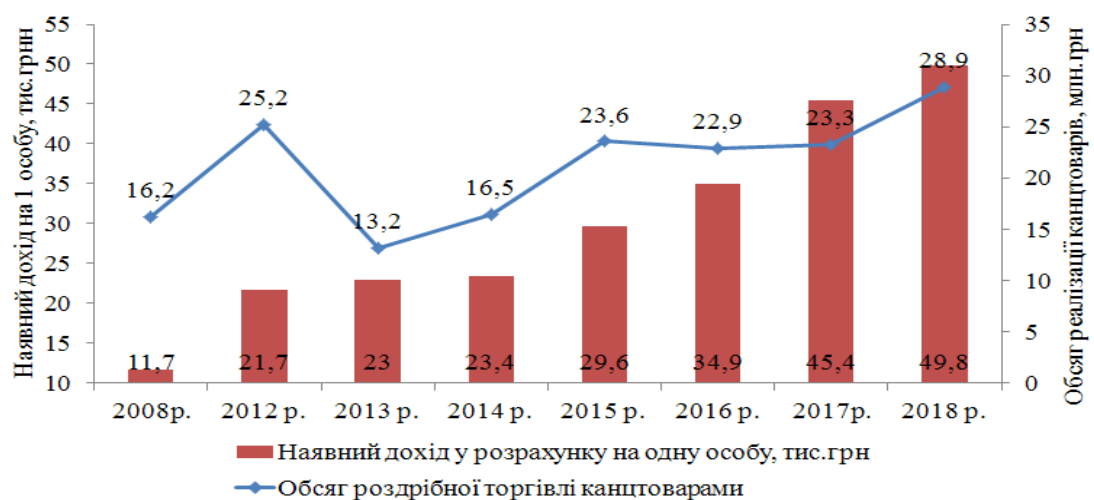


Рис. 2.17. Динаміка зміни обсягу роздрібної торгівлі канцтоварами відносно доходу на 1 особу*

*сформовано автором

В продовж періоду, що досліджується, стрімке зростання обсягів реалізації канцтоварів відбулося у протягом 2011–2012 рр. (30 %) проти 2011 р. та в період з 2014–2015 рр. (44 %).

У цілому ситуація на ринку канцтоварів Вінницької області співпадає з розвитком зазначеного ринку по країні:

1. Зростання обсягів реалізації у вартісному вираженні відбулося за рахунок девальвації гривні й, відповідно, зростанням цін на канцтовари. По відношенню до курсу долара, який був у 2013 р., обсяг реалізації 2017 р. скоротився вдвічі;

2. Фізичний обсяг ринку канцтоварів у 2016 р. скоротився порівняно з 2015 р. на 18,2 в.п., а у 2017 р. простежується незначне поживлення ринку на 5 в.п. Фізичний обсяг реалізації канцтоварів спричинений відтоком молоді, що навчається за кордон (-5 %), зменшенням фінансування державних установ.

В обсязі продажу непродовольчих товарів у 2012 р. припадало 0,28 % на канцтовари. Така частка залишалася біль-менш стабільною до 2016 р. У 2017 р. частка канцтоварів зросла до 0,3 % (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники розвитку ринку канцтоварів Вінницької області*

Показник	2010 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019р.
Обсяг роздрібної торгівлі непродтоварами, тис. грн	14679870	38976540	5831736	6658813	7406049	8039607	7981608
Обсяг роздрібної торгівлі канцтоварами, тис. грн	7840	9875	13209	16492	23581	22887	23266,1
Частка канцтоварів в загальному обсязі роздрібної торгівлі непродтоварів, %	0,05	0,03	0,23	0,25	0,32	0,28	0,29
Обсяг реалізації канцтоварів, які вироблені на території України, тис. грн	4176	7086	8626	6029	8032	10340	9635,4
Частка канцтоварів виготовлених в Україні, %	53,3	71,8	65,3	36,6	34,1	45,2	41,4
Індекс вартісного обсягу роздрібного товарообороту канцтоварами підприємств	113,6	125,9	133,7	124,8	143	97	101,6
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту канцтоварами підприємств	105,3	98	115	115,4	112,8	94,6	99,1
Обсяг товарних запасів канцтоварів, тис. грн	818	1280	1597	2882	4908	5836	5861,5
Товарних запасів канцтоварів, у днях	79	108	99	58	84	98	74
Кількість спеціалізованих магазинів канцтоварів	26	26	36	36	36	36	37
Кількість універсальних магазинів, де здійснюється продаж в т.ч. канцтоварів	108	134	124	116	128	147	150

* розраховано автором за даними [110]

В обсязі реалізації канцтоварів поступово зростає частка товарів, які вироблені в Україні. Покупці здебільшого надають перевагу вітчизняним товарам, а падіння обсягу реалізації також можна пояснити переходом споживачів на більш дешеві канцтовари.

Таблиця 2.10

**Динаміка ринку канцтоварів Вінницької області
в продовж 2012–2018 років***

Період, рік	Ринок канцтоварів, тис. грн	Абсолютний приріст	Темп приросту, %	Темпи зростання, %	Абсолютний зміст 1% зростання	Темп приросту, %
2012	9875	-	-	100	-	0
2013	13209	3334	33,76	133,76	98,75	33,76
2014	16492	3283	24,85	124,85	132,09	33,25
2015	23581	7089	42,98	142,98	164,92	71,79
2016	22887	-694	-2,94	97,06	235,81	-7,03
2017	23266,1	379,1	1,66	101,66	228,87	3,84
2018	25264,5	1998,4	8,59	108,59	232,661	20,24

* розраховано автором [110]

У 2018 р. порівняно з 2017 роком ринок канцтоварів Вінницької області збільшився на 1998.4 грн. або на 8,6 %. Максимальний приріст спостерігався у 2015 (7089 грн), мінімальний приріст зафіксовано у 2016 р. (-694 грн). Темп нарощування показує, що тенденція ряду зростаюча, що свідчить про прискорення ринку канцтоварів. У 2018 порівняно з 2012 ринок канцтоварів збільшився на 15389.5 грн або на 155,8 %.

Середнє значення ринку канцтоварів за аналізований період склало 19500,8 тис. грн. Середній темп росту – 1,1695. В середньому ринок канцтоварів Вінницької області з кожним періодом збільшувався на: $1,1695 - 1 = 0,17 = 17\%$. В абсолютному значенні – на 2564,92 тис. грн.

Місткість ринку канцтоварів Вінницької області станом на 2018 р. за цільовими сегментами B2B та B2C становить 107286 тис. грн до 212688 тис. грн (табл. 2.11).

**Місткість канцелярського ринку Вінницької області
за цільовими сегментами, тис. грн ***

Сегмент ринку	Ширина сегменту	Бюджет витрат на канцтовари на рік, тис. грн	Місткість ринку, тис. грн (min-max)
Школярі та студенти, ос	180500	0,3-0,6	54150-108300
Корпоративний сектор:			
- малі підприємства	8706	2-4	17412-34824
- середні підприємства	471	12-20	5652-9420
- великі підприємства	10	20-40	200-400
- фізичні особи - підприємці	59744	0,5-1	29872-59744
Разом			107286-212688

* розраховано автором за даними [17, 110]

Ринок канцтоварів Вінницької області представлений спеціалізованими та універсальними магазинами. На ринку канцтоварів м. Вінниці функціонує три торговельних оператори, в управлінні яких перебуває від 2 до 6 магазинів, 20 спеціалізованих магазинів, продуктова мережа, яка також має в асортименті канцтовари та ряд магазинів, кіосків з організаційно-правовою формою фізична особа-підприємець (рис. 2.18).

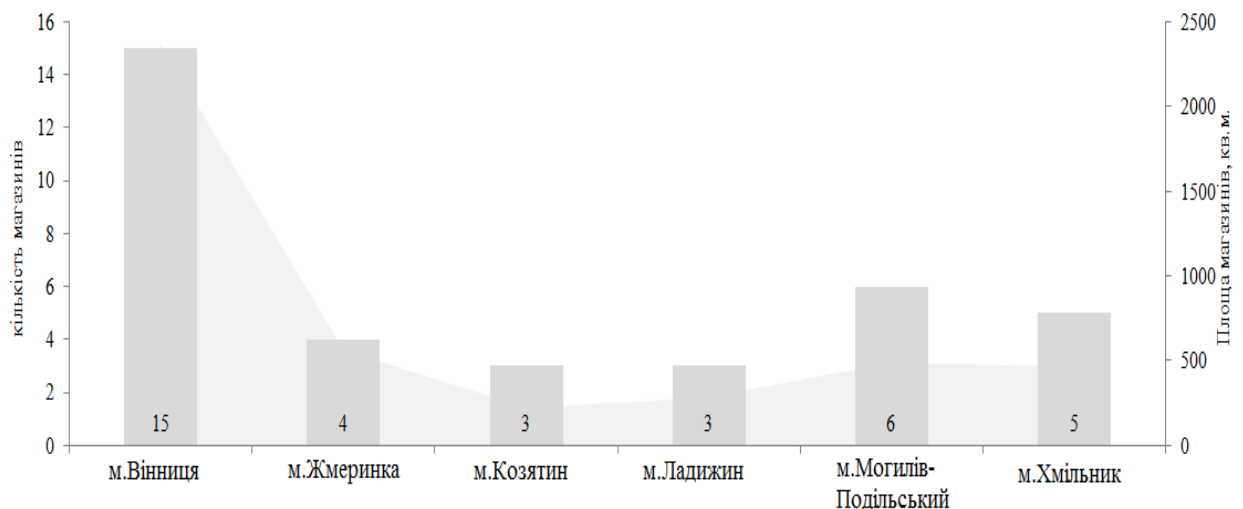


Рис. 2.18. Мережа спеціалізованих магазинів канцтоварів та їх торговельна площа по містах обласного значення станом на 2018 р. *

* сформовано автором

Серед міст обласного значення питома вага за кількістю та торговельною площею припадає на м. Вінниця (41,6 %).

Значну конкуренцію спеціалізованим магазинам складають фудові мережі, на частку канцтоварів яких припадало протягом 2015–2018 рр. від 20,1 % до 23,3 %, відповідно, всього роздрібного ринку канцтоварів і лише у 2018 р. зафіксовано незначне поступлення в частці на 1,5 в.п.

Лідруючі позиції серед спеціалізованих магазинів канцтоварів займають «Культтовари-Вінниця» (29,79 %), «АКцентр» (26 %), «Едельвейс&К» (7,8 %), «Скрепка» (7,5 %), Євротек – 4,4 % (табл. 2.12). Характеристика лідерів наведена в додатку Д, табл. Д.1–Д.2.

Як видно з таблиці, роздрібний ринок канцтоварів Вінницької області перебуває в постійному суперництві, але основна боротьба розгортається між ПП «Культтовари-Вінниця», ТОВ «АКцентр», «Епіцентр» та «Metro Cash&Carry». Першість серед лідерів з продажу канцтоварів впевнено закріпилася за ПП «Культтовари-Вінниця».

Таблиця 2.12

**Динаміка роздрібного ринку канцтоварами Вінницької області
протягом 2015–2018 рр.***

Назва підприємства		Обсяги реалізації канцтоварів та їх частка на ринку у:							
		2015 р.		2016 р.		2017р.		2018р.	
		тис. грн	Частка, %	тис. грн	Частка, %	тис. грн	Частка, %	тис. грн	Частка, %
Універсальні	Fozzy Group	720	3,1	780	3,4	946,9	4,1	980	3,9
	Metro Cash&Carry Україна	2650	11,2	2132,5	9,3	2137	9,2	2226	8,8
	Фуршет	260	1,1	278,2	1,2	308,6	1,3	525,1	2,1
	SPAR	–	–	–	–	–	–	178,2	0,7
	Епіцентр	1102,3	4,7	2134	9,3	2223	9,6	2302,2	9,1
	Спеціалізовані	Культтовари-Вінниця	9367,6	39,7	7410,9	32,4	7180	30,9	7500
Едельвейс &К		4098,6	17,4	1716,3	7,5	1604	6,9	1978	7,8
АКцентр		2146,4	9,1	6105,2	26,7	6446	27,7	6563	26,0
Скрепка		1341,5	5,7	1357,1	5,9	1444	6,2	1892	7,5
Євротек		1894,7	8,0	972,4	4,2	976,6	4,2	1120	4,4
Всього, тис. грн		23581		22887		23266,1		25264,5	

*сформовано та розраховано автором на основі маркетингової розвідки [120]

Слід зазначити, що найбільшу частку ринку підприємство займало у 2015 р. (39,7 %), але поступилося у 2016 р. ТОВ «АКцентр» на 7,3 в.п. Всі роздрібні підприємства мають інтернет-магазини та використовують омніканальність як частину своєї стратегії.

Розрахунок кількісного вираження конкуренції на ринку за методикою Петешової Т.А. [101] представлено в додатку Л, а зведені результати в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників інтенсивності конкуренції та ступеню монополізації ринку канцтоварів Вінницької області*

Показник	2015 р.	2016 р.	2017р.	2018р.
Темпи зростання місткості ринку канцтоварів (T_m)	1,36	0,97	1,016	1,08
Коефіцієнт інтенсивності конкуренції за місткістю ринку ($I_{км}$)	0,057	0,78	0,055	0,045
Середній рівень рентабельності продажу ($R_{пр}$)	0,33	0,30	0,35	0,35
Коефіцієнт інтенсивності конкуренції за рентабельністю ринку ($I_{кR}$)	0,67	0,7	0,65	0,65
Узагальнена характеристика інтенсивності конкуренції (I_k)	0,79	0,75	0,76	0,74
Індекс концентрації підприємств на ринку ($CR3$)	68,3	68,4	68,2	64,8
Індекс Херфіндала-Хіршмана (HHI)	0,221	0,209	0,202	0,187

*розраховано на основі [46, 95]

Узагальнена характеристика інтенсивності конкуренції є середнім геометричним з часткових коефіцієнтів інтенсивності конкуренції:

$$I_k = \sqrt{I_{км} \times I_{кp} \times I_{кo}} \quad (2.5)$$

(наближення до 1, означає загострення конкуренції).

де $I_{км}$ – коефіцієнт інтенсивності конкуренції коефіцієнт інтенсивності конкуренції за місткістю ринку. Якщо місткість ринку (T_m) $>1,4$, то ринок перебуває в стані прискороного зростання, а $I_{км} = 0$; якщо $0,7 > T_m > 1,4$ то ринок проходить стан позиційного зростання, а $I_{км} = (1,4 - T_m) / 0,7$; якщо $T_m < 0,7$, то на ринку максимальна інтенсивність конкуренції і $I_{км} = 1$;

I_{Kp} – коефіцієнт інтенсивності конкуренції за середньою рентабельністю (R_{np}) підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами ринку. Якщо $R_{np} > 1$, то $I_{KR} = 0$; якщо $0 > R_{np} > 1$, то $I_{KR} = 1 - R_{np}$; якщо $R_{np} < 0$, то $I_{KR} = 1$;

$I_{K\delta}$ – коефіцієнт інтенсивності конкуренції за коефіцієнтом варіації ринкових часток [95].

За розрахунками, узагальнений коефіцієнт інтенсивності конкуренції на ринку (I_K) протягом досліджуваного періоду був вище за середній рівень – від 0,75 у 2015 рр. до 0,74 у 2018 р. Темп росту ринку канцтоварів був найбільшим у 2015 р., та уповільнився протягом 2016 р. (0,97). Наступного періоду темпи зростання місткості ринку мали незначне зростання, але з позитивною динамікою. Відповідно й коефіцієнт інтенсивності конкуренції за місткістю ринку зафіксував загострення конкуренції саме у 2016 р., коли ринок канцтоварів перебував в кризі. Така ситуація пояснюється тим, що пропозиція під впливом глобалізаційної конкуренції перевищує попит. Разом з тим зростання попиту не спостерігається. І це є світовою тенденцією починаючи з 2002 р. [53]. З розмиттям кордонів між країнами, регіонами інформація щодо товарів, цін миттєво розповсюджується й ринкові ніші зникають, а споживачі надають перевагу розумному поєднанню ціна-якість.

Індекс концентрації за сукупною ринковою часткою трійки лідерів роздрібної торгівлі канцтоварами м. Вінниці протягом всього періоду дослідження можна охарактеризувати як помірно концентрований.

Індекс Херфіндала–Хіршмана також підтвердив, що роздрібний ринок канцтоварів Вінницької області немонополізований, оскільки протягом досліджуваного періоду його значення жодного разу не перевищило 0,4 – ринок є нестабільним, рухливим, а конкуренція середньою з ознаками позиційного зростання.

2.3. Маркетингові дослідження конкурентної стратегії торговельних підприємств Вінницької області

Внутрішній конкурентний потенціал підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами формується та розвивається під впливом факторів мікросередовища (ринкова позиція, взаємодія з контактними аудиторіями), яке закладає базис для формування різних видів його поведінки. Ми цілком підтримуємо думку Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Харинович-Яворська Д. [76], що «розвиток торговельного підприємства за умов конкуренції являє собою дискретний процес». Тому інноваційні конкурентні переваги, які базуються на конкурентному статусі підприємства, його конкурентній позиції мають аналізуватися в динаміці, в порівнянні з показниками конкурентів та відображати ефективність використання ресурсів і взаємозв'язків. Інноваційність конкурентних переваг набувається за рахунок поєднання:

- існуючого (статичного, позиційного) потенціалу, який формується на оперативному рівні як результат адаптаційного функціонування підприємства;

- динамічного потенціалу, що формується на стратегічному рівні та виступає резервом для підтримки існуючого потенціалу, пусковим механізмом еволюціонування підприємства на основі імплементації інновацій, знань в сфері його діяльності.

Оскільки серед вчених не склалося одностайного підходу до системи показників та їх можливості не тільки оцінити рівень конкурентоспроможності, а й уможливити процес управління пріоритетними складовими конкурентоспроможності, важливим є визначення джерела конкурентних переваг підприємств торгівлі та розробка наукового підходу й методики до їх аналізу.

Джерелами конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі є домінантні компетенції, що виступають драйверами розвитку стратегічних

зон формування та нарощування доданої вартості підприємства. До основних слід віднести: ступінь корисності та повнота задоволення споживачів; рівень та динамічність зміни асортименту; ступінь відповідності якості товарів споживчим очікуванням; рівень обслуговування, який формує споживчі переваги; рівень цін; наявність програм лояльності для споживачів; наявність додаткових послуг.

Крім того, існуючі на даний момент часу стратегічні зони не є постійними – вони розвиваються та зникають у відповідь на потреби споживачів. Відповідно, розвиток торговельного підприємства виступає як безперервний процес удосконалення та пошуку нових цінностей для споживача, який формується як на операційному так і на стратегічному рівнях. При цьому визначальними критеріями покращення конкурентного статусу підприємства роздрібної торгівлі мають стати:

- в розрізі перспектив сталого економічного розвитку – оптимальне співвідношення зростання ринкової вартості підприємства та допустимого ризику відповідно до життєвого циклу підприємства; високий рівень доходності та прибутковості; соціальна ефективність бізнесу та оптимальна структура капіталу. Все це може бути досягнуто за рахунок одночасного скоординованого поєднання диференціації (збільшення цінності для покупця) та зниження витрат;

- в розрізі забезпечення процесу реалізації конкурентної стратегії – гнучка організаційна структура та корпоративна культура, дієве мотиваційне середовище для розвитку компетенцій працівників.

Оптимальний розподіл ресурсів і компетенцій всередині підприємства сприяє зміцненню рівня конкурентоспроможності на певний проміжок часу.

Формування цільових орієнтирів розвитку підприємства роздрібно торгівлі для різних етапів життєвого циклу потребує систематичного та комплексного аналізу конкурентних переваг, оцінювання яких пропонується здійснювати з використанням поєднання диференційованого та комплексного підходу:

1. Найважливіші показники використовуються як одиничні,
2. Інші показники об'єднуються у групи для кожної з яких визначають груповий показник;
3. На основі отриманих групових та одиничних показників оцінюється конкурентоспроможність [49].

Такий підхід дозволить дати всебічну характеристику конкурентній позиції підприємства як в розрізі сегментних ринків так і в порівнянні з конкурентами.

Економічна література володіє рядом методів, які уможливають аналіз конкурентної позиції. До їх числа відносять методи портфельного аналізу (матриці BCG, GE, Ансоффа, McKinsey), методи емпіричного аналізу конкурентних стратегій (Й. Шумпетера, М. Портера, Ф. Котлера, Л. Раменського, А. Юданова, Ч. Фризенкиля), експертні методи, розрахунково-аналітичні методи, тощо. Задачею даного дослідження при визначенні конкурентної позиції є дії, які здійснює підприємство під час конкурентної боротьби. Тобто, стратегічні кроки – набір дій та управлінських рішень конкурентів пов'язаних з формуванням їх бізнес-простору й взаємовідносин з контактними аудиторіями та клієнтами. Це дасть змогу виявити конкурента, який становить найбільшу загрозу [228, с. 87]. З цією метою доцільно оцінювати конкурентну позицію в контексті досягнення підприємством роздрібною торгівлю конкурентних переваг, які й формують стратегічне позиціонування підприємства в конкурентному середовищі та його поведінку. За основу проведення аналізу пропонується взяти класифікацію конкурентної поведінки Ю.Рубіна, який виділяє наступальну, оборонну, контр наступальну, погоджувального компромісу, ізоляційну, відволікаючу та відступальну поведінки [106, с. 105]. Крім того, в умовах розмиття ринкових меж, ізоляційної поведінки дотримується «стратегія голубого океану» У. Чан Кіма та Р. Моборна [122]

Процес формування системи оцінки конкурентоспроможності потенціалу як основи формування виняткових конкурентних переваг та самої конкурентної позиції представлено в таблиці 2.14.

Процес формування системи оцінювання конкурентної позиції підприємства роздрібної торгівлі*

Етап процесу	Характеристика етапу
Визначення домінантних складових конкурентного потенціалу та їх змісту	Конкурентний потенціал формується за такими складовими (рис. 1.7): 1. Споживчий потенціал (ринковий та контактний); 2. Фінансовий потенціал; 3. Бізнес-процеси; 4. Клієнтський потенціал; 5. Стратегічний потенціал; 6. Потенціал розвитку
Вибір інструментів для оцінювання	Зміст окремих складових конкурентного потенціалу характеризується переліком кількісних показників та якісними характеристиками в процесі формування конкурентних переваг та ефективності підприємства загалом
Збір інформації	Джерелами інформації виступають статистична річна звітність, результати експертних оцінювань та маркетингової розвідки в динаміці за даними окремих підприємств-конкурентів, що беруть участь в дослідженні
Нормалізація показників кількісної оцінки	Для переведення різновимірних показників у співставні одиниці виміру потребується їх нормалізація методом, який буде максимально відповідати умовам оцінювання
Зазначення критеріальних обмежень та значущість критеріїв функціональних підсистем управління	Межі ефективного функціонування об'єкту дослідження визначаються фінансовими коефіцієнтами, які мають нормативні значення. Для інших показників орієнтиром слугує вектор привабливих змін, визначений на основі галузевої норми, опублікованих в офіційних статистичних джерелах чи еталонного значення підприємства-конкурента. Зміни на підприємстві здійснюються під впливом стимулюючих та дестимулюючих показників
Обґрунтування методики оцінки	Узагальнення оцінок окремих складових конкурентного потенціалу з загальної його оцінки по підприємству, загалом, можливо здійснити методами інтегрування показників: відносно ідеалу; відносно середнього значення на ринку; відносно еталону
Порівняння	Порівняння конкурентного потенціалу загалом, і окремих його складових з даними підприємств-конкурентів, які увійшли до системи оцінювання
Аналіз оцінювання конкурентних переваг стратегічної групи конкурентів	Аналіз здійснюється на основі інтегрального показника ефективності використання складових конкурентного потенціалу, визначеного з використанням збалансованої системи показників Розрахунок інтегральних показників сили та інтенсивності впливу конкурентної позиції
Інтерпретація результатів	Характеристика конкурентів з точки зору стратегічних та тактичних кроків на шляху реалізації конкурентних стратегій.

* розроблено автором

Доцільно погодитися з думкою Каплана Р. та Нортон Д. [54], Гриніва Б.В. [37], Чубая В.М. [132], Харинович-Яворської Д.О. [76, 129], що традиційні методи аналізу ефективності використання конкурентного потенціалу, які основані суто на фінансових показниках є недостатніми.

В умовах динамічного середовища здатність мобілізувати та ефективно використовувати нематеріальні активи та створені на їх основі інноваційні

цінності та компетенції, орієнтація на споживача, ефективні бізнес-процеси є запорукою успішного функціонування підприємства на довгострокову перспективу.

В цьому аспекті збалансована система показників виступає «... не тільки тактичною оціночною системою, але й засобом стратегічного управління на довгострокову перспективу» [54, с. 15]. Крім того, ми погоджуємося з думкою У. Чан Кіма та Р. Моборна, що саме системний підхід в координації корисності, ціни та структури витрат формує інноваційні цінності, які допомагають підприємству не випереджати конкурента, а виділитися із середовища конкурентів та зробити стратегію стійкою [122, с. 16].

Для стратегічного аналізу стратегічного конкурентного потенціалу доцільно використати ресурсний підхід, оскільки він дає змогу визначати важливість та ефективність не тільки окремих видів ресурсів підприємства, але й їх загальний стан та порівняти результати з конкурентами (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Структура ресурсів стратегічного конкурентного потенціалу*

Компоненти конкурентного потенціалу	Конкурентна перевага (цінність)	Ресурси
Споживчий потенціал (комунікації з контактними аудиторіями. Ринкова позиція)	Функціональна цінність	Репутація та імідж; лояльність покупців; ділові зв'язки; портфель угод з постачальниками
Фінансовий потенціал (фінансовий менеджмент)	Вартісна цінність:	Грошові кошти на рахунках підприємства
Бізнес-процеси (операційний менеджмент, інноваційний менеджмент)	Операційна цінність	Частка ринку, програмне забезпечення, технології обслуговування
Клієнти (маркетинг-менеджмент, клієнт-менеджмент)	Споживча цінність	Портфель програм лояльності для покупців; технології роботи з покупцями; клієнтська база; товарний асортимент
Стратегія (стратегічний менеджмент)	Організаційна цінність	Організаційна структура, формалізовані знання та процеси; корпоративна культура; вартість підприємства
Розвиток (стратегічний менеджмент, менеджмент персоналу)	Інновація цінності	Знання, креативність, адаптивність, потенціал розвитку персоналу, здатність персоналу до роботи в команді, інтелектуальна гнучкість; внутрішні інноваційні процеси, здатність керівництва до ризику; партнерські стратегії, сценарії досягнення лідерства, забезпечення інтересів стейкхолдерів

*розроблено автором

Крім цього, результат аналізу сприяє прийняттю управлінського рішення щодо перерозподілу стратегічних ресурсів конкурентного потенціалу між підрозділами для їх ефективнішого використання.

З урахуванням вище зазначеного, для оцінювання ефективності використання стратегічного конкурентного потенціалу (с. 56–59) пропонується комплексний аналітичний інструментарій, в основу якого покладено розрахунок інтегрального показника за такими його складовими:

- споживчого (ринковий, контактний) як такого, що формується у зовнішньому середовищі, але є власністю підприємства, якою можна управляти з метою формування стратегічної позиції, візії та інноваційних цінностей як запоруки динамічності конкурентних переваг. Він формується на основі таких стратегічних ресурсів як: репутація та імідж, ступінь надійності, гнучкості підприємства як партнера;

- внутрішній стратегічний конкурентний потенціал: фінансовий (внутрішні та зовнішні фінансові ресурси); клієнтський потенціал; потенціал бізнес-процесів (технології); стратегічний потенціал (організаційно-управлінські ресурси) та потенціал розвитку (людські ресурси, інтелектуальні ресурси, корпоративна культура).

Збалансована система показників має відповідати таким вимогам:

- забезпечити комплексність оцінювання, тобто охопити якісні та кількісні показники, які відображають можливості опису рушійних сил складових конкурентного потенціалу (їх рівня та динаміки). Поєднання фінансових (цінових) та нефінансових показників дозволить виділити синестезію пріоритетних складових конкурентного підприємства роздрібною торгівлі з цілями його корпоративної стратегії;

- система показників має забезпечувати порівняння між існуючим станом та прогнозним рівнем потенціалу підприємства.

Систематизація характеристик окремих видів потенціалу складає підґрунтя для визначення переліку основних кількісно-вимірюваних та якісних показників, що наведено в додатку 3.

Перейдемо до запропонованої методики комплексної оцінки ефективності управління конкурентною позицією підприємств роздрібною торгівлі. Її зміст полягає в такому:

1. На основі часткових параметрів еталонних значень складових конкурентного потенціалу визначається інтегральний показник ефективності управління конкурентним потенціалом, який є показником масштабу потенціалу. Об'єктивність оцінювання конкурентного потенціалу забезпечується порівнянням показників з нормативними індикаторами, якими можуть бути значення показників конкурентів, що досягли найкращих результатів на ринку або підприємств-лідерів. Для приведення якісних та кількісних показників до одного вимірника застосуємо одну з нормалізуючих функцій максимізації чи мінімізації, залежно від тенденцій показника (2.6), (2.7):

$$\max(k_{ij}) = \frac{k_{ij}}{\max(k_{ij})} \quad (2.6)$$

$$\min(k_{ij}) = \frac{\min(k_{ij})}{k_{ij}} \quad (2.7)$$

де k_{ij} – значення i -го показника j -го підприємства [18].

На основі групованих показників визначаємо часткові параметри оцінки конкурентного потенціалу підприємства (2.8):

$$Ki_{kn} = \frac{\sum_{j=1}^n w_j \frac{k_{ij}}{k_{0ij}}}{\sum_{j=1}^n w_j} \quad (2.8)$$

де Ki_{kn} – часткові параметри ефективності управління складовими конкурентного потенціалу підприємства ($i = 1, 2 \dots n$);

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

k_{0ij} – еталонне значення j -го показника i -го підприємства [18].

Інтегральний показник ефективності управління конкурентним потенціалом характеризує рівень компетенції i -го підприємства відносно

рівня підприємства-конкурента нагромаджувати та використовувати потенціал та визначається за формулою (2.4):

$$Шекn_i = \sqrt{\sum_{kn=1}^m (Ki_{kn} - K0_{kn})^2} \Rightarrow \min \quad (2.9)$$

де $Шекn_i$ – інтегральний показник ефективності управління конкурентним потенціалом i -го підприємства; Ki_{kn} – частковий параметр ефективності управління складовою конкурентного потенціалу i -го підприємства; $K0_{kn}$ – еталонне значення часткового оцінювання ефективності управління конкурентним потенціалом i -го підприємства; kn – сума часткових параметрів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

З метою визначення лідируючих позицій щодо масштабності внутрішнього потенціалу та ефективності його використання конкурентами, на основі інтегрального показника здійснюється ранжування. Чим ближче значення інтегрального показника до нуля, тим вищою є рейтингова позиція підприємства i , відповідно, конкурентний статус підприємства.;

2. В подальшому визначаємо інтегральний показник результативності стратегічних дій конкурентів як показник динаміки часткових показників, визначених на 1 етапі та згрупованих за напрямками прикладання стратегічних дій. Цими напрямками можуть бути забезпечення динамічності виняткових конкурентних переваг та цінностей, частки ринку та структури асортименту. Інтегральний показник результативності стратегічних дій пропонується визначити за допомогою формули (2.10):

$$Шс.д. = \sqrt[4]{I_{kn} \times I_{лц} \times I_{чр} \times I_{чнт}} \quad (2.10)$$

де I_{kn} – індекс зміни конкурентних переваг;

$I_{лц}$ – індекс зміни ланцюга цінностей;

$I_{чр}$ – індекс зміни частки ринку;

$I_{чнт}$ – індекс зміни частки нових товарів в асортиментному портфелі.

3. Оскільки конкуренти витрачають різні зусилля в реалізації зазначених стратегічних дій, то доцільним буде визначення інтегрального

показника ефективності (сили) конкурентного впливу. Інтегральний показник сили конкурентного впливу ($Пс_{илик.вi}$) Н. Алексєєва [4] пропонує визначати на основі коефіцієнтів інтенсивності ($K_{інт.}$) (швидкість, мобільність конкурентного впливу) та екстенсивності ($K_{екст.}$) (зміна складу конкурентів, проти яких спрямовані дії) поведінки конкурентів за формулою (2.11):

$$Псили_{к.в.i} = K_{інтен.} \times K_{екст.} \quad (2.11)$$

4. В результаті отримуємо комплексний інтегральний показник оцінки ефективності управління конкурентною позицією підприємств роздрібною торгівлі як добуток інтегральних показників результативності стратегічних дій конкурента та сили конкурентного впливу за формулою (2.12):

$$КІПк.поз_i = Пс.д._{к.поз.i} \times Псили_{к.повi} \quad (2.12)$$

Таким чином ми охопимо кількісний, якісний, динамічний та інноваційний аспект активності підприємств-конкурентів.

5. Наступним етапом є інтерпретація отриманих результатів щодо типу стратегії, яку використовують конкуренти. Здійснити це пропонується за допомогою шкали оцінювання коефіцієнтів інтенсивного, екстенсивного впливу (табл. 2.16) та матриці інтерпретації результатів аналізу конкурентної стратегії підприємств роздрібною торгівлі (табл. 2.17).

Категоризація зазначених коефіцієнтів на основі проведеного аналізу досліджуваних підприємств показана в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Шкала оцінювання коефіцієнтів інтенсивності та екстенсивності конкурентної поведінки [106]

Рівень інтенсивності конкурентного впливу	Низький	Середній	Вище середнього	Високий
	0–0,25	0,26–0,5	0,51–0,75	0,76–1
Рівень екстенсивності конкурентного впливу	Незначна	Середня значимість	Суттєва значимість	Значна
	0–0,25	0,26–0,5	0,51–0,75	0,76–1

**Матриця інтерпретації результатів аналізу конкурентної стратегії
підприємств роздрібної торгівлі [106]**

Назва групи показників	Вид конкурентної поведінки*						
	наступальна	оборонна	контрнаступальна	компромісна	ізоляційна	відступальна	відволікаюча
Конкурентні переваги	↗	=	=↘	=↗	=↘	↘	↗
Ланцюг цінностей	↗	=	=	↗	=	↘	=
Частка ринку	↗	=	↗	=	↗	↘	=
Частка нових товарів	↗	=	↗	↗	=	↘	↗

*порівняння фактичних даних відбувається відносно 1 (показник, що перевищує 1 інтерпретується як посилення впливу, менше 1 – як послаблення впливу, дорівнює 1 – без зміни).

На відміну від інших методик [4, 5, 50, 51, 60, 88, 129] методика комплексної оцінки ефективності управління конкурентною позицією дозволить:

- оцінити комплексно рівень розвитку домінантних складових конкурентного потенціалу і, відповідно, продукованих цінностей (функціональної, вартісної, споживчої, організаційної та інновації цінності), які є рушійними силами у формуванні виняткових переваг на окремих цільових ринках так і підприємства загалом;

- охопити вартісний, якісний, динамічний та інноваційний аспект активності підприємств-конкурентів, визначити лідера серед конкурентів;

- трансформувати стратегічне бачення позиції підприємства на ринку щодо конкурентної стратегії, а стійкість конкурентних переваг розглядати в контексті можливостей утримання конкурентної позиції на довгостроковий період.

Перейдемо, безпосередньо, до аналізу конкурентних позицій підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами Вінницької області.

Об'єктами дослідження будуть виступати підприємства роздрібної торгівлі канцтоварами ідентифіковані за такими ознаками:

- функціонують на одному ринку;
- наявність ідентичного асортименту канцтоварів (за широтою та

глибиною);

- мають співставні фази життєвого циклу;
- наявність рівних можливостей до ресурсів.

Інформаційною базою є показники транспарентної фінансової звітності та результати маркетингової розвідки підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами ТОВ «Культтовари-Вінниця», ТОВ «АКцентр», ТОВ «Едельвейс&К», ТОВ «Скрепка та ТОВ «Євротек».

Визначення часткових параметрів (табл. К.1–К.5, додаток К) за такими складовими конкурентного потенціалу як: споживча, фінансова, бізнес-процеси, клієнти, стратегія, розвиток використано для визначення інтегрального показника ефективності управління конкурентного потенціалу та є основою для ранжування конкурентної позиції підприємств-конкурентів (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Рейтингова оцінка конкурентного потенціалу підприємств
роздрібної торгівлі м. Вінниця протягом 2014–2018 рр.***

Підприємство	Інтегральні показники ефективності використання конкурентного потенціалу						Інтегральний показник конкурентного потенціалу	Рейтинг
	стратегії К _{пс}	фінансового К _{фп}	клієнтського К _к	бізнес-процесів К _{бп}	розвитку К _{пр}	споживчого К _{сп}		
2014 рік								
Культтовари	0,7583	0,2754	0,8628	0,7890	0,9841	0,8973	0,2466	4
Скрепка	0,8496	0,4425	0,8287	0,7649	0,7665	0,7653	0,1935	2
АК-Центр	0,8124	0,7207	0,7750	0,9570	0,9385	0,9088	0,0123	1
Едельвейс &К	0,7612	0,1376	0,6894	0,9888	0,7671	0,7219	0,4558	5
Євротек	0,7283	0,5467	0,8120	0,7287	0,7830	0,6509	0,2164	3
Еталон	0,8496	0,7207	0,8628	0,9888	0,9841	0,8973		
2015 рік								
Культтовари	0,5981	0,4305	0,7547	0,9649	0,7035	0,8486	0,1691	3
Скрепка	0,7366	0,7069	0,8586	0,7563	0,6912	0,7320	0,1004	2
АК-Центр	0,8744	0,5816	0,7765	0,9882	0,7690	0,8685	0,0225	1
Едельвейс &К	0,5394	0,1640	0,6932	0,9945	0,7236	0,6838	0,4705	5
Євротек	0,6893	0,6101	0,7971	0,9621	0,5277	0,5996	0,1790	4
Еталон	0,8744	0,7069	0,8586	0,9945	0,7690	0,8685		

2016 рік								
Культтовари	0,6100	0,4708	0,7029	0,8868	0,8445	0,8035	0,1269	2
Скрепка	0,5327	0,6111	0,9195	0,7553	0,7354	0,7540	0,1524	3
АК-Центр	0,8494	0,4390	0,8373	0,8684	0,8621	0,7076	0,0505	1
Едельвейс &К	0,6118	0,2703	0,6409	0,9386	0,6856	0,6060	0,3204	5
Євротек	0,6832	0,4664	0,6820	0,7405	0,5427	0,7526	0,2488	4
Еталон	0,8494	0,6111	0,9195	0,9386	0,8621	0,8035		
2017 рік								
Культтовари	0,6598	0,5359	0,7622	0,8971	0,7781	0,8468	0,2226	3
Скрепка	0,7800	0,6845	0,8731	0,9452	0,6489	0,7616	0,0761	2
АК-Центр	0,6193	0,9447	0,8026	0,9671	0,7918	0,9377	0,0673	1
Едельвейс &К	0,5947	0,1541	0,8138	0,9732	0,6239	0,7733	0,6684	4
Євротек	0,6761	0,2280	0,7513	0,6646	0,5246	0,6485	0,6801	5
Еталон	0,7800	0,9447	0,8731	0,9671	0,6239	0,8468		
2018 рік								
Культтовари	0,7242	0,4832	0,7609	0,7054	0,8553	0,8481	0,0567	2
Скрепка	0,6246	0,4496	0,7280	0,8907	0,6663	0,6278	0,1689	4
АК-Центр	0,7437	0,5918	0,8237	0,8442	0,7809	0,9271	0,0077	1
Едельвейс &К	0,7130	0,0472	0,7120	0,7253	0,7189	0,6246	0,4474	5
Євротек	0,6397	0,5600	0,6284	0,7539	0,6581	0,5829	0,2261	3
Еталон	0,7437	0,5918	0,8237	0,8907	0,8553	0,9271		

**розраховано автором на основі додатка М.*

Візуалізація рейтингової оцінки ефективності управління конкурентною позицією представлена на рис. 2.19.

Результати оцінювання споживчого потенціалу підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами Вінницької області досліджувалися в розрізі їх ринкової позиції та взаємодії з контактними аудиторіями (табл. К.1., додаток К).

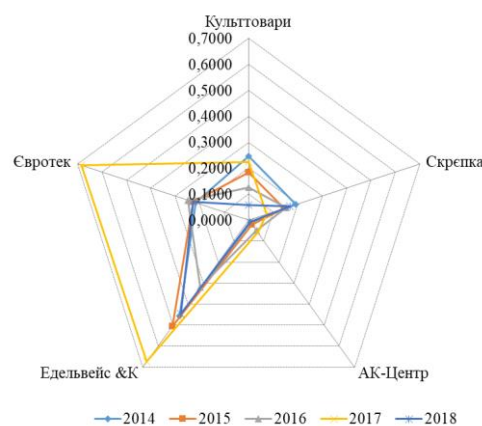


Рис. 2.19. Позичіювання підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами за потужністю та готовністю внутрішнього конкурентного потенціалу формувати конкурентні переваги протягом 2014–2018рр.*

**побудовано автором за результатами табл. 2.17*

Ринкові можливості підприємств роздрібно́ї торгівлі формуються на основі аналізу структури потреб споживачів, структури витрат та платоспроможності домогосподарств, динаміки споживання окремих груп товарів.

За даними офіційного сайту Головного управління статистики у Вінницькій області чисельність економічно активного населення у 2018 р. складає 736,2 тис. грн та зростає порівняно з 2017 р. на 1,6 % (тобто індекс зростання ринку складає 1,016). Кількість підприємств області зросла на 5%, що менше за темп зростання 2017 р. на 1 в.п. та склала 9646 одиниць. У 2018 р. середньомісячні доходи домогосподарств зросли на 30 %, а індекс частки витрат домогосподарств на канцтовари зріс на 10 % та склав 0,022 % проти 0,02 % 2017 р.

Визначимо ринкові можливості підприємств роздрібно́ї торгівлі канцтоварів м. Вінниці у 2018 р. на основі формули інтегрального індексу зростання попиту на ринку [4]:

$$I_{pn} = \sqrt[4]{I_{cnn} \times I_p \times I_{срд} \times I_{чвп}} = \sqrt[4]{1,016 \times 1,05 \times 1,3 \times 1,1} = 1,11,$$

де I_{cnn} – індекс зміни споживання продукту (канцтоварів);

I_p – індекс зміни ринку (канцтоварів), який складається з ринку споживачів та корпоративного ринку;

$I_{срд}$ – індекс зміни сукупних середньомісячних ресурсів домогосподарств;

$I_{чвп}$ – індекс частки витрат домогосподарств на продукт (канцтовари).

Результати розрахунку ринкового потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі канцтоварами Вінницької області у 2019 р. та коефіцієнта його використання наведено в табл. 2.19.

Дані таблиці підтверджують той факт, що найбільшим ринковим потенціалом володіють спеціалізовані торговельні мережі «Культтовари-Вінниця» (1,33), «Акцентр» (1,29) та універсальні фудові мережі «Метро» (1,09) та «Епіцентр» (1,1). Щодо коефіцієнта використання ринкового потенціалу, то найкращий результат серед спеціалізованих магазинів у

«Скрепки» та «Едельвейс і К», оскільки фактичні темпи зміни товарообороту перевищують їх ринковий потенціал.

Таблиця 2.19

**Результати аналізу ринкового потенціалу підприємств
роздрібної торгівлі канцтоварів м. Вінниці у 2019 р.***

Підприємство		Ринковий потенціал $РП = 1 + (I_{pn} \times ЧР_{n-га}) / 10$	Коефіцієнт використання ринкового потенціалу по відношенню до темпів зміни товарообороту підприємства
Універсальні	Fozzy Group (Сільпо)	1,0433	1,0731
	Метро Cash&Carry Україна	1,0986	1,1014
	Фуршет	1,0235	1,1529
	SPAR	1,0078	1,1291
	Епіцентр	1,1020	1,1978
Спеціалізовані	Культтовари- Вінниця	1,3326	0,79
	Едельвейс &К	1,0874	1,0301
	АКцентр	1,2912	0,8211
	Скрепка	1,084	1,0424
	Євротек	1,0493	0,0968

*розроблено автором на основі [4, с. 194] з використанням даних табл. 2.11

Ефективність взаємодії з контактними аудиторіями, як складової споживчого конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами пропонується аналізувати за такими компонентами: корпоративна соціальна відповідальність (якість і безпека товарів, екологічність торгівлі, ведення чесної торгівлі, участь у розвитку місцевої громади, філантропія, платіжна дисципліна, гуманізація праці персоналу, протидія контрабанді) та ринкові зв'язки (добросовісність ділової практики, прозорі комунікації з партнерами, забезпечення лояльності споживачів, зміцнення зв'язків з місцевими виробниками канцтоварів).

Результат узагальненої оцінки потенціалу контактної аудиторії підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами Вінницької області протягом 2015–2019рр. представлено на рис. 2.20.

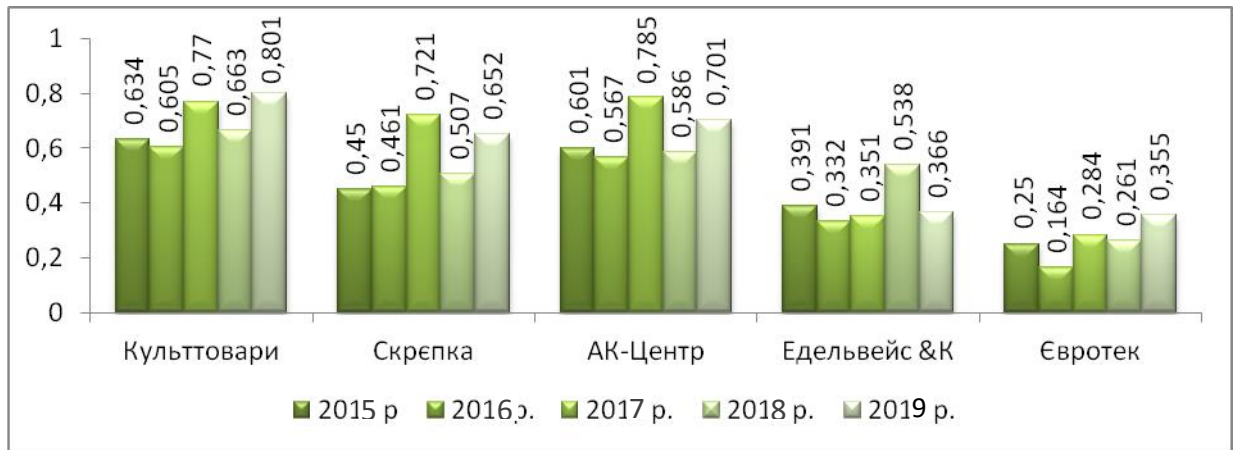


Рис. 2.20. Результат узагальненої оцінки потенціалу контактної аудиторії підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами Вінницької області за 2015–2019рр.*

**розраховано та сформовано автором*

Найвищий рівень ефективності комунікацій з контактними аудиторіями сформовано у ПП «Культтовари-Вінниця» – 0,801 та ТОВ «АКцентр» – 0,701. Зазначені підприємства утримують лідируючі позиції з контактного потенціалу в конкурентному середовищі протягом періоду, що досліджувався. Найслабшим потенціалом контактної аудиторії володіє ТОВ «Євротек» – 0,355.

Як видно з табл. 2.17, у 2018 р. лідерами роздрібного ринку канцтоварів Вінницької області за ефективністю управління конкурентним потенціалом стали ТОВ «АКцентр» та ПП «Культтовари-Вінниця». Оцінювання фінансової складової конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами (табл. К.2, додаток К) показав, що у ТОВ «Едельвейс&К» забезпечення динамічності та гнучкості власних оборотних активів було найнижчим серед конкурентів протягом останніх двох років. Решта підприємств фіксували поступове покращення даного показника.

Протягом періоду, що досліджувався ліdersькі позиції всіх підприємств, крім ТОВ «АКцентр» змінювалися. Основною причиною таких коливань в конкурентній боротьбі є недостатнє забезпечення підприємств якісними фінансовими механізмами при використанні власних оборотних

коштів. Чим ближчими є позиції підприємств до центри діаграми, тим краще використовується конкурентний потенціал у формуванні конкурентних переваг. Слід зазначити, що за період який досліджувався, лише у 2018 році всі підприємства демонстрували покращення свого внутрішнього потенціалу та спрямування його на формування, закріплення та розвиток як конкурентних переваг, так і ланцюга цінностей, так і на відвойовування частки ринку. Ті домінуючі позиції за окремими складовими, які були досягнуті, сталися не за рахунок мобілізації всіх складових конкурентного потенціалу в комплексі, а в супроводі втрачання позицій за іншими складовими. Так, наприклад, ПП «Культтовари-Вінниця» займає найбільшу частку ринку, але за ступенем використання внутрішнього потенціалу підприємство займало середні позиції та лише в 2016 р., 2018 р. йому вдалося зайняти 2 місце в рейтингу підприємств за ефективністю управління конкурентним потенціалом. На рейтингову конкурентну позицію підприємства вплинули, здебільшого, показники фінансового менеджменту у 2018р, показники потенціалу розвитку у 2017 р, показники бізнес-процесів, клієнтського потенціалу та потенціалу розвитку у 2016 р., споживчого потенціалу, бізнес-процесів та потенціалу розвитку у 2015 р. Показники фінансового потенціалу були найменшими у всіх підприємств протягом всього періоду дослідження Все це свідчить про відсутність системності та стратегічних підходів в роботі підприємств. Стратегічні дії здійснюються здебільшого імпульсно.

Заключним етапом аналізу мають бути характеристики стратегічних дій конкурентів, які допоможуть ідентифікувати ці дії з певним типом конкурентної стратегії. З цією метою, спочатку позначимо зусилля підприємств на реалізацію конкурентних стратегій, які визначимо за допомогою інтегрального показника результативності стратегічних дій конкурентів на основі динаміки часткових показників, визначених на 1 етапі та згрупованих за напрямками прикладання стратегічних дій (табл. 2.20).

**Розрахунок ефективності управління конкурентною позицією
підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами Вінницької області***

Показник		Підприємства-конкуренти									
		Культ-товари		Скрепка		АК-Центр		Едельвейс &К		Євротек	
1.	Коефіцієнт зміни конкурентних переваг:	0,96	=	1,02	=	1,15	↗	0,94	↘	0,96	=
1.1	ступінь корисності товарів	0,90		1,24		1,20		1,04		1,02	
1.2	рівень широти асортименту канцтоварів	0,810		1,100		1,460		1,070		1,08	
1.3	рівень якості товарів	1,12		1,21		0,82		1,04		0,90	
1.4	рівень обслуговування та сервісу	1,00		1,04		1,10		0,97		0,95	
1.5	рівень цін	1,04		0,84		1,19		0,94		0,9	
1.6	рівень програм лояльності (знижок)	0,92		0,66		1,10		0,80		0,88	
2.	Коефіцієнт зміни ланцюга цінностей:	1,11	↗	0,99	=	1,15	↗	1,03	=	0,95	=
2.1	рівень функціональної цінності	0,98		0,90		0,90		1,10		0,89	
2.2	рівень вартісної цінності	1,10		1,02		1,30		1,02		0,96	
2.3	рівень операційної цінності	1,02		0,90		1,10		0,98		1,10	
2.4	рівень споживчої цінності	1,13		1,09		1,12		0,80		0,96	
2.5	рівень організаційної цінності	1,20		0,90		1,18		1,10		0,91	
2.6	рівень інновації цінності	1,25		1,15		1,30		1,20		0,89	
3.	Частки ринку	0,99	=	1,02	↗	1,10	↗	1,21	↗	1,05	↗
4.	Частки нових товарів	1,04	↗	1,00	=	1,15	↗	1,20	↗	0,99	=
= Інтегральний показник результативності стратегічних дій		1,020		1,007		1,110		1,140		0,930	
Інтенсивність впливу конкурентного впливу		0,60		0,45		0,62		0,59		0,41	
Екстенсивність впливу конкурентного впливу		0,96		0,80		0,92		0,60		0,56	
= Інтегральний показник сили конкурентного впливу		0,58		0,36		0,57		0,35		0,23	
= Комплексний інтегральний показник ефективності управління конкурентною позицією		0,588		0,363		0,633		0,404		0,214	
Висновок про відповідність поведінки виду конкурентної стратегії		Компромісу		Ізоляційна		Наступальна		Контрнаступальна		Ізоляційна	

*розраховано автором на основі удосконалення [на основі 106]

Комплексний інтегральний показник ефективності управління конкурентною позицією підприємств роздрібною торгівлі визначався як

добуток інтегральних показників результативності стратегічних дій та сили конкурентного впливу.

Візуалізація розподілу конкурентів (рис. 2.21) показала, що стратегічні дії ТОВ «АКЦентр» та ПП «Культтовари Вінниця» є найбільш результативними та сильним за дії решти конкурентів. Стратегічна поведінка ПП «Культтовари-Вінниця» ототожнюється із стратегією компромісу з конкурентами і носять більше тактичний ніж стратегічний характер.

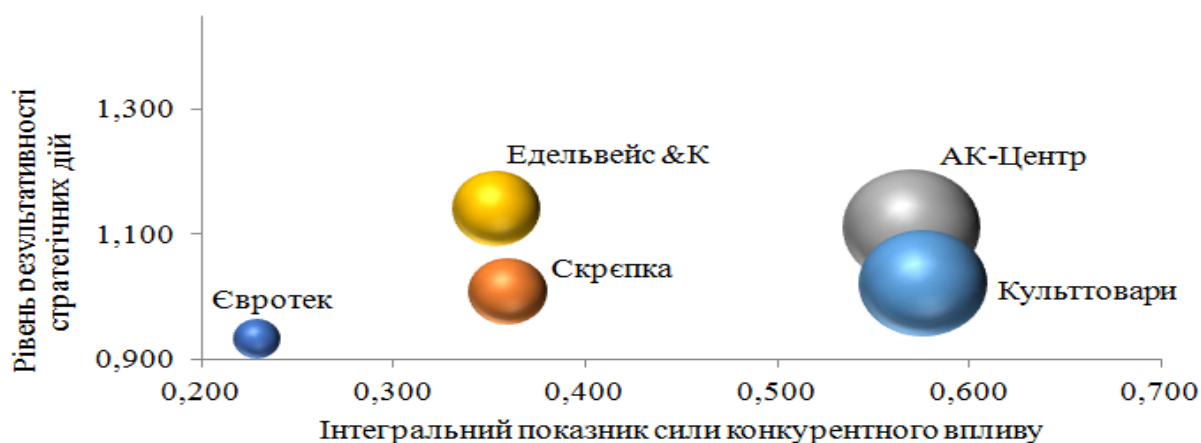


Рис. 2.21. Стратегічна карта конкурентів на ринку роздрівної торгівлі канцтоварами Вінницької області у2019р.

щодо ефективності управління конкурентною позицією*

*сформовано автором

Досі така стратегія забезпечувала розумні доходи й можливості реінвестування коштів в розвиток бізнесу. Така поведінка викликана відсутністю у лідера за часткою ринку надмірної, невмотивованої амбіційності, а також обережності та виваженого ставлення до ризику, йому є що втратити. З іншого боку, об'єктивними причинами такої поведінки є залежність його ділової активності від факторів зовнішнього середовища. Подібне поводження в конкурентному середовищі, на думку автора, не шкодить підприємству, оскільки за 2019 р. воно втратило свої позиції на ринку (у 2019р. частка ринку підприємства скоротилася на 1,2 в.п.). Відповідно, така поведінка призвела до погіршення темпів зростання конкурентних переваг та ланцюга цінностей. Підприємство має не

реалізовані сильні позиції (темпи зростання репутації та іміджу, темпи зростання можливостей для реалізації стратегії), що загрожує послабленню його позицій і в подальшому.

Натомість, ТОВ «АКцентр» веде наступальну стратегію, в ході якої прагне розширити свій вплив на нові сегменти ринку, сформувати нові асортиментні групи та додаткові послуги, зміцнити репутацію та імідж легальними способами розвитку та інтенсивним тиском на конкурентів за рахунок розбудови мережі магазинів, диверсифікації напрямків діяльності. Підприємство фіксує покращення в реалізації стратегічних дій на 11%, що перевищує темпи розвитку ПП «Культтовари-Вінниця» на 9 в.п. та впроваджує свою стратегію найінтенсивніше за всіх конкурентів.

ТОВ «Едельвейс &К» робить ставку на тендерах, корпоративному обслуговуванні офісів та поліграфії. Підприємство реалізує контр наступальну стратегію, яка поєднує наступальну та оборонну стратегії. Воно має найвищий показник результативності стратегічних дій в розрізі формування функціональної (зміцнення довіри на 10 %), організаційної цінності (здатність реалізовувати стратегію зросла на 10 %) та інновації цінності (готовність до змін зросла на 20 %). Також темпи зростання частки ринку та мобільності асортименту в нього найвищі. Разом з тим сила конкурентного впливу в нього помірна – зазначені темпи не забезпечують суттєвого наближення до конкурента.

Наближеною до компромісу є ізоляційна стратегія ТОВ «Скрепка» та ТОВ «Євротек», які ухиляються від конкуренції через прихильність до вузької спеціалізації та втримання власної ринкової ніші.

Таким чином, можна констатувати, що конкурентна боротьба розгортається між трьома конкурентами ПП «Культтовари-Вінниця», «АКцентр», ТОВ «Едельвес &К» та характеризується енергійністю, мобільністю та гостротою конкурентних дій в сегменті B2C та B2G.

З метою виявлення перспективних напрямків діяльності в обслуговуванні корпоративних клієнтів було проведено експертне

оцінювання рівня обслуговування цього сегменту в ПП «Культтовари-Вінниця» як споживачами, так і директорами підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами (додаток Л), здійснено SWOT-аналіз підприємств-конкурентів роздрібною торгівлі канцтоварів в розрізі цільового сегменту «корпоративний клієнт» (додаток М).

Таблиця 2.21

**Check-list аналізу конкурентів роздрібною торгівлі
канцтоварами м. Вінниця (2019 р.)***

Конкурент	Рушійна цінність/лідерство у формуванні цінностей	Унікальна торговельна пропозиція	Сила конкурентного тиску
ПП «Культтовари-Вінниця»	Функціональна, організаційна, споживча в сегменті B2C, B2B/інновація цінності, споживча сегменті B2C	Ціна-якість-довіра	значна
ТОВ «Скрепка»	Операційна, споживча в сегменті B2B/операційна	Швидкість обслуговування та доступність за помірні ціни	помірна
ТОВ «АКцентр»	Функціональна, операційна, споживча в сегменті B2C, B2B, B2G/вартісна, організаційна, функціональна	Широкий асортимент, навчальний маркетинг	значна
ТОВ «Едельвейс&К»	Операційна, організаційна, споживча/споживча в сегменті B2G	Комплексне обслуговування офісів, якісна поліграфія	помірна
ТОВ «Євротек»	Операційна, організаційна, споживча в сегменті B2B (економ)/-	Найнижчі ціни-середня якість	не значна

**складено автором*

З таблиці Л.1 видно, що корпоративні клієнти більш за все цінують в комплексному обслуговуванні надання систематичної інформації щодо товарів та послуг, стабільну систему лояльності, асортимент додаткових послуг.

Оцінювання керівниками підприємства роздрібною торгівлі канцтоварами рівня корпоративного обслуговування здійснювалося відповідно до ідеальних оцінок, виставлених на основі вимог споживачів. Їх

оцінка показала, що до проблем використання інструментів маркетингу ритейлери ставляться більш критично за корпоративних клієнтів.

Для отримання більш реалістичної картини діаграми Л.1 та Л.2 були об'єднані. Інтегрована діаграма представлена на рис. 2.22.



Рис. 2.22. Порівняльний аналіз реального та ідеального стану організації корпоративної торгівлі ПП «Культтовари-Вінниця»*

*сформовано автором

На думку керівництва торговельного підприємства, найбільш гострими питаннями, що потребують прийняття раціонального рішення є: розробка програм лояльності; впровадження комплексу додаткових послуг; розробка системи комунікацій.

Проведений SWOT-аналіз (табл. М.1–М.3) підприємств-конкурентів роздрібної торгівлі канцтоварів поточного стану та перспектив розвитку цільового сегменту «корпоративний клієнт» з урахуванням позицій конкурентів дав змогу виділити такі напрямки покращення діяльності: організація/покращення роботи відділу корпоративного обслуговування; створення каталогу товарів; розширення супроводжувальних груп товарів за рахунок витратних матеріалів для оргтехніки (з розвитком діджиталізації –

реалізація та обслуговування програмного забезпечення); стимулювання продаж засобами дисконтної політики та спеціальних пропозицій на основі аналізу закупівель для корпоративних клієнтів; активізація маркетингової директ-діяльності.

Висновки до розділу 2

1. З розвитком діджиталізації прогнозується скорочення використання паперу та засобів для письма й, відповідно, перехід підприємства роздрібною торгівлі канцтоварами на ринок програмного забезпечення. Моніторинг ринку канцтоварів засвідчив, що цей товарний ринок є відносно стабільним і не демонструє стрімкого розвитку, ситуація на ринку є помірно сприятливою, негативний вплив факторів нівелюється, визначена його місткість в натуральному й грошовому обсязі.

2. Визначено тенденції на ринку канцтоварів України: зі зростанням канцелярського ринку можливості зростання прибутку будуть втрачатися, відчувається перехід до «стратегії блакитних океанів»; зростання конкуренції за всіма каналами продажу вимагатиме від гравців ринку пошуку нових стратегій стимулювання продажів; триватиме популярність приватних торговельних марок; намітилася тенденція до введення такої послуги як налаштування та обслуговування програмного забезпечення офісів.

3. Аналіз діяльності торговельних підприємств на ринку канцелярського приладдя Вінницької області показав, що межі роздрібного ринку канцтоварами за всіма регіонами є ідентичними та значною мірою розмитими за асортиментом. Найбільша частка ринку канцтоварів припадає на північний та східний регіони. Центральний регіон у 2019 р. посів 5 місце в рейтингу. В цілому ситуація на ринку канцтоварів Вінницької області співпадає з розвитком зазначеного ринку по країні: зростання обсягів реалізації у вартісному вираженні відбулося за рахунок девальвації гривні й,

відповідно, зростанням цін на канцтовари, а скорочення фізичного обсягу ринку спричинено відтоком молоді, зменшенням фінансування державних установ.

4. Доведено, що зовнішній конкурентний потенціал формує рівень сили ринкової ситуації, яка чинить вплив на зміни у внутрішньому конкурентному середовищі. Джерелами конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі є домінантні компетенції, що виступають драйверами розвитку стратегічних зон формування та максимізації прибутку. До основних віднесено: ступінь корисності та повнота задоволення споживачів; рівень та динамічність зміни асортименту; ступінь відповідності якості товарів споживчим очікуванням; рівень обслуговування, який формує споживчі переваги; рівень цін; наявність програм лояльності для споживачів; наявність додаткових послуг.

5. Запропоновано науково-методичний підхід до визначення конкурентної позиції підприємств роздрібною торгівлі, який включає процес формування системи оцінювання конкурентної позиції підприємства, методику комплексної оцінки ефективності управління конкурентною позицією підприємства та комплексний аналітичний інструментарій, оснований на збалансованій системі часткових показників ефективності використання конкурентного потенціалу.

6. Для оцінювання ефективності використання конкурентного потенціалу запропоновано комплексний аналітичний інструментарій, в основу якого покладено розрахунок інтегрального показника за такими складовими: споживчої, фінансової, клієнтської, бізнес-процесів, стратегічної та розвитку.

7. Обґрунтовано застосування методики комплексного оцінювання ефективності управління конкурентною позицією. За запропонованою методикою проведені розрахунки на підприємств-конкурентах, що функціонують на роздрібному ринку канцтоварів Вінницької області протягом останніх п'яти років.

8. Результати комплексного оцінювання ефективності управління конкурентною позицією досліджуваних підприємств є основою для розробки

конкурентної стратегії, яка забезпечить динамічність та гнучкість конкурентних переваг для формування сталої конкурентоспроможності в межах місії, спрямованої на задоволення потреб споживачів та забезпечення економічних, масштабних та іміджевих ефектів

Основні наукові результати другого розділу роботи висвітлені у публікаціях автора [20, 21, 29, 174].

РОЗДІЛ 3

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗУВАННЯ
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізування конкурентної стратегії підприємств роздрібною торгівлі

Формування механізму конкурування господарської діяльності підпорядковується цільовій настанові – визначенню складу, рівня стратегічно вигідних конкурентних позицій підприємства та типу конкурентного статусу. З цього приводу Рубін Ю.Б. вважає, конкурентне позиціонування суб'єктів бізнесу не завжди має стратегічний характер [106]. Важко не погодитися з тим, що стратегічною вона стає за умов «...коли планова конкурентна позиція є підґрунтям для виявлення стратегічних конкурентних переваг в стратегічних областях бізнесу» [106].

Раніше (п. 1.2 даної роботи) зазначалося, що конкурентоспроможність підприємств роздрібною торгівлі визначається взаємопов'язаними та взаємообумовленими факторами: конкуренції, конкурентних переваг та конкурентної стратегії. Відповідно, формування конкурентної стратегії повинно здійснюватися з врахуванням стратегічної конкурентної позиції, яка пов'язана з рівнем конкурентних переваг підприємства та його конкурентною силою. Слідуючи цьому висновку та розрахункам, проведеним у попередньому розділі, розстановку сил між конкурентами в сфері роздрібною торгівлі канцтоварами Вінницької області представимо моделлю (рис. 3.1). Оскільки всі підприємства діють на одному ринку, з середнім рівнем конкуренції, з чіткими ознаками позиційного зростання, то в моделі 1.3 пропонується замінити рівень конкуренції на силу впливу безпосередніх конкурентів.

Згідно з моделлю, підприємствам, які мають високий рівень потенціалу рекомендовано впроваджувати динамічну стратегію; підприємствам з

низьким рівнем конкурентного потенціалу рекомендовано впроваджувати оборонну стратегію; підприємствам, які займають середні рейтингові позиції краще використовувати комбіновану конкурентну стратегію.



Рис. 3.1. Відповідність рекомендованих конкурентних стратегій стратегічним позиціям підприємства на ринку роздрібної торгівлі канцтоварами м. Вінниця*

* сформовано автором на основі рис. 1.3 та за результатами табл. 2.17, 2.19

За результатами табл. 2.19 можна зробити висновок що стратегічні поведінки конкурентів здебільшого корелюються з рекомендованими конкурентними стратегіями, крім ПП «Культтовари-Вінниця». Зазначене підприємство й досі утримує найбільшу частку ринку, але за ефективністю управління конкурентним потенціалом та сформованими цінностями поступається ТОВ «АКцентр», через що почало втрачати свої позиції. Тому для такого підприємства необхідно вийти з зони комфорту, відмовитися від компромісної поведінки й застосувати переваги як динамічної, так і оборонної стратегії.

Разом з тим, думка про те, що якісна стратегія гарантує стратегічний успіх в конкурентній боротьбі є хибною, оскільки жодна з них, в чистому виді не реалізується, а формалізується у вигляді різних тактик конкурування або їх сукупності.

В основу розробки комбінованої конкурентної стратегії, пропонується закласти:

1) динамічну модель поведінки щодо досягнення сталої конкурентоспроможності в межах місії, спрямованої на задоволення потреб споживачів та забезпечення економічних, масштабних та іміджевих ефектів. Інструментом, який запустить формування динамічних конкурентних переваг (безперервної інноваційної конкурентної стратегії) мають стати стратегічні дії, які підприємство може здійснити для вдосконалення своєї бази знань. До їх числа віднесено: мотиваційні механізми конкурування; системи управління знаннями й продукування генерації ідей та інновацій; інструменти маркетингу, сценарії досягнення лідерства; забезпечення інтересів стейкхолдерів; партнерські стратегії;

2) методологію системної парадигми планування, яка в контексті конкурентного стратегічного планування в роздрібній торгівлі як системи, рівень невизначеності та непередбачуваності якої прямо пропорційний розвитку конкуренції, повинна розглядатися як процес навчання та цілеспрямованого розвитку, взаємопов'язаний з людським фактором.

Найкраще для процесу розробки конкурентної стратегії в роздрібній торгівлі підійде метод аналізу ієрархій (Saaty, Thomas L. [233]) з врахуванням технології H.E.A.R.T management (Furnham, A. [172]), яка зосереджує розвиток підприємства на управлінні відносинами, переконаннями, поведінкою і емоціями на підприємстві та донесенням цінності унікальної торговельної пропозиції до споживача.

Метод аналізу ієрархій є дескриптивним психофізичним процесом, який дозволяє особам, що приймають рішення, в зрозумілій та раціональній спосіб структурувати складну проблему прийняття рішень у вигляді ієрархій, порівняти та здійснити кількісне оцінювання альтернатив, які найкраще узгоджуються із стратегічними цілями та вимогами по їх досягненню. Побудова домінантної ієрархії передбачає дотримання принципу ієрархічної неперервності, відповідно до чого елементи нижчого рівня ієрархії попарно порівнюються між собою в частині ієрархій вищого рівня.

Ефективність процесу стратегічного планування забезпечується за рахунок двох напрямків: прямого процесу планування, який ґрунтується на аналізі поточної стратегічної позиції підприємства, ситуації на ринку та дозволяє визначити ймовірний стан підприємства; зворотного процесу, який розпочинається з бажаного стану підприємства та полягає у визначенні факторів, які можуть вплинути на нього [233].

Таким чином, аналіз ситуаційного вибору альтернативного сценарію за цим методом передбачає процедури інтуїтивної аргументації з:

- виділення логічно ймовірнісного стану проблеми;
- структуризацію цілей тактичної конкурентної позиції у вигляді бажаного стану системи;
- виявлення альтернативних тактичних задач, які формують тактичні конкурентні переваги та виділення безрозмірних пріоритетів альтернатив (матричним методом попарних порівнянь);
- ієрархічного синтезу та імплементації їх до прямого процесу з подальшою ітерацією конвергенції ймовірнісного та бажаного стану системи.

Процес розробки загальної конкурентної стратегії має здійснюватися з врахуванням розроблених раніше:

- концептуальної схеми формування конкурентної стратегії (рис. 1.5);
- організаційно-економічного механізму розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства роздрібної торгівлі (рис. 1.6).

Розглянемо методику розробки конкурентної стратегії комбінування на прикладі ситуації ПП «Культтовари-Вінниця» (рис. 3.2).

Загальні цілі підприємств роздрібної торгівлі, які реалізують конкурентну стратегію комбінування можуть стосуватися як оборонних, так і наступальних тактичних дій. Разом з тим, необхідною умовою є наявність одночасного вирішення двох цілей, які властиві динамічній (оптимістичний результат) та оборонній (песимістичний результат) стратегії.

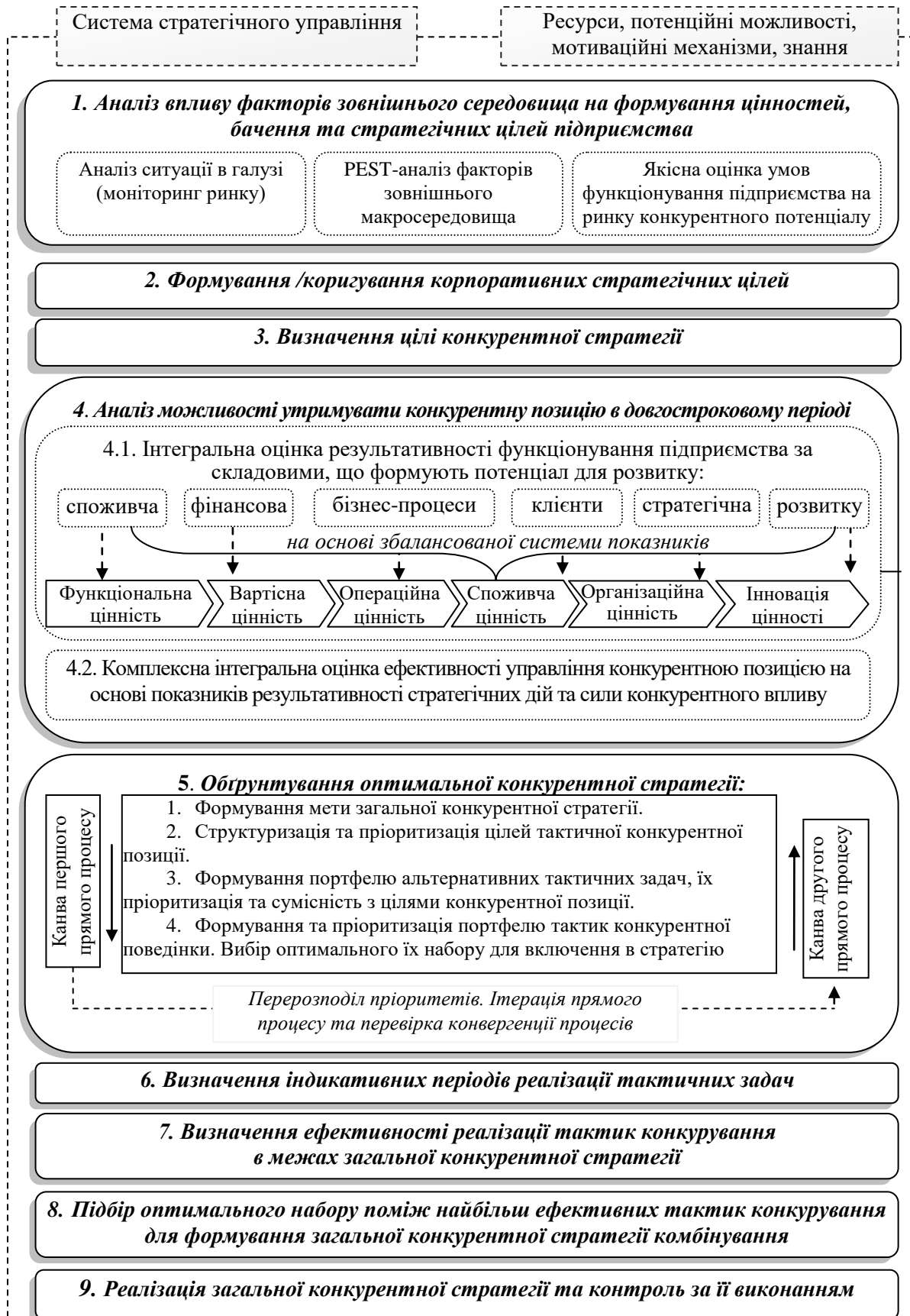


Рис. 3.2. Послідовність розробки конкурентної стратегії комбінування *

* сформовано автором

Комбінування цілей тактичного конкурентного позиціонування в межах загальної конкурентної стратегії комбінування залежить від стану ринку. Якщо ринок стабільний, краще рухатися в одному напрямку (наприклад, збільшувати та зберігати обсяги товарообороту чи частки ринку), якщо ринок рухливий, то комбінація цілей має охопити декілька напрямків (наприклад, збільшувати частку ринку та зберігати обсяги продаж).

Обґрунтування оптимальної конкурентної стратегії.

I. Процес обґрунтування оптимальної конкурентної стратегії розпочинається з формування стратегічної мети конкурування – зміцнення конкурентної позиції підприємства.

II. Виділення стратегічних напрямків дій щодо досягнення найвищої цілі конкурентної стратегії. Структуризація та пріоритизація цілей тактичної конкурентної позиції у вигляді бажаного стану системи.

Тактична конкурентна позиція це позиція, яка формується за принципом випередження та дозволяє зафіксувати, на конкретний момент часу, конкурентну перевагу та на її основі розвивати стратегічні переваги.

ПП «Культтовари-Вінниця» за часткою ринку займає лідируючі позиції (в частині обсягів реалізації), натомість останнім часом почало втрачати стійкий стан ринкової ситуації. За цих умов підприємство має здійснити ряд стратегічних дій щодо активізації на ринку. Аналізуючи стратегічну позицію з першим конкурентом ТОВ «АКцентр» з'ясовано, що ПП «Культтовари-Вінниця» поступається йому за налагодженням бізнес-процесів, формуванні, збереженні та розвитку клієнтського потенціалу. В динаміці, аналіз не виявив чітких тенденцій. Зокрема, у конкурентна на порядок вищим є рівень комунікаційної політики, активно розширюється мережа магазинів, активніше працюють в сегменті B2G. ПП «Культтовари-Вінниця» переважає конкурентів за якістю товарів та ціновою політикою. Якщо у 2015 р. частка ринку, яку займало ТОВ «АКцентр» становила 9 %, то у 2016 р. за рахунок відкриття в зручних локаціях трьох нових сучасних магазинів, йому вдалося збільшити її майже втричі. Крім того, підприємство активно застосовує в

магазинах інструменти навчального маркетингу, що привертає лояльність споживачів. Такі масовані заходи свідчать про наміри конкурента збільшити свою частку ринку та утримувати її тривалий час.

Враховуючи те, що сили конкурентного впливу суперників наближені, керівництву рекомендовано діяти за комбінованою конкурентною стратегією. Необхідно визначитися в пріоритетах цілей тактичної конкурентної стратегії комбінування (табл. 3.1).

Для встановлення відносної важливості кожної з альтернатив рекомендовано використати шкалу відносної важливості Saaty, яка категоризується від 1 до 9:

1 – рівнозначна важливість,

3 – помірна,

5 – відчутна перевага,

7 – сильна перевага,

9 – дуже сильна перевага;

Проміжними значеннями для можливості відображення градації суджень експертів будуть значення – 2, 4, 6, 8 [233].

На основі виділених цілей та значень в їх пріоритетах, які оцінені експертами за шкалою відносин Saaty, будуємо матрицю. Заповнення таблиці відбувається порядково, починаючи з найбільш важливого критерію та проставлення цілочисельних оцінок. Чим важливішим є критерій, тим більше цілих оцінок (або великих значень) буде у рядку, що відповідає цьому критерію. Головна діагональ парної матриці, буде містити одиниці (відносна важливість елемента, який порівнюється з собою, дорівнює 1) та сума нормалізованих оцінок вектора пріоритету буде також дорівнюватися 1. Відповідно, зворотні (дробні) до цілочислових оцінок значення виставляються автоматично.

Оцінка компоненти власного вектора пріоритету (a_i) є середньо геометричною значень пріоритетів критеріїв порівняння:

$$a_i = \sqrt[n]{\text{добуток_оцінок_в_строці}}, \quad (3.1)$$

де n – кількість оцінок пріоритетів.

Важливість відповідної оцінки компоненти власного вектора представлена нормалізованою оцінкою вектора пріоритету (НВП):

$$НВП_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad (3.2)$$

Перевірка узгодженості локальних пріоритетів здійснюється за допомогою трьох характеристик:

– власне значення матриці -

$$\lambda \max = a_1 \times НВП_1 + a_2 \times НВП_2 + \dots + a_n \times НВП_n, \geq n;$$

– індекс узгодження локальних пріоритетів – міра оцінювання ступеню відхилення від узгодженості :

$$IU = (\lambda \max - m) / (m - 1),$$

де m – кількість векторів пріоритетів⁴

– відношення узгодженості: $VU = ПВУ / IU$,

де ПВУ – показник випадкової узгодженості. Для узгодження оцінок в матриці, які теоретично, проставлені випадковим чином, використовують показник випадкової узгодженості ПВУ, який відповідає такій шкалі [233]:

Розмір матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПВУ	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Оцінки в матриці вважаються узгодженими, якщо $VU \leq 10-15\%$. Враховуючи вищезазначене, пріоритетними цілями комбінованої стратегії будуть оборонні та наступальні дії. Побудуємо множинність матриць парних порівнянь для кожного рівня ієрархії цілей. Елементи любого рівня порівнюються між собою відносно їх впливу на векторний елемент. Таким чином, отримуємо квадратну матрицю суджень. Після проведення парних порівнянь та введення даних за власним значенням, необхідно перевірити

узгодженість. Потім з використанням відхилення λ від m , перевіряємо індекс узгодженості та відношення узгодженості (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Пріоритети цілей загальної конкурентної стратегії комбінування ПП
«Культтовари-Вінниця»***

Пріоритети за цілями тактичної конкурентної позиції				
1	2	3	4	5
Загальні цілі	Оборонні дії	Наступальні дії	Оцінка компоненти власного вектора (а)	Нормалізована оцінка вектора пріоритету (НВП)
Оборонні дії	1	1/2	0,71	0,32
Наступальні дії	2	1	1,41	0,68
Разом			2,12	
$\lambda_{\max} = (1+2) \times 0,32 + (1/2+1) \times 0,68 = 0,96+1,02 = 1,98$ $IY = (2-2)/(2-1)=0$ $VY = 0 / 0=0$				
Пріоритети за наступальними діями				
Цілі наступального позиціонування	Зростання товарообороту	Зростання частки ринку	Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритету
Зростання товарообороту	1	1/6	0,41	0,14 (0,41/2,86)
Зростання частки ринку	6	1	2,45	0,86 (2,45/2,86)
Разом			2,86	
$\lambda_{\max} = (1+6) \times 0,14 + (1/6+1) \times 0,86 = 0,98+1 = 1,98=2$ $IY = (2-2)/(2-1)=0$ $VY = 0 / 0=0$				
Пріоритети в оборонних діях				
Цілі оборонного позиціонування	Збереження обсягів товарообороту	Збереження частки ринку	Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритету
Збереження обсягів товарообороту	1	1/5	0,45	0,167
Збереження частки ринку	5	1	2,24	0,833
Разом			2,68	
$\lambda_{\max} = (1+5) \times 0,167 + (1/5+1) \times 0,833 = 1,02+0,99 = 2,02$ $IY = (2-2)/(2-1)=0$ $VY = 0 / 0=0$				
Узагальненні пріоритети в цілях підприємства				
Цілі \ Напрямок дій	Наступальні дії (0,68)	Оборонні дії (0,32)	Узагальнене значення пріоритету	
Зростання товарообороту	0,143		0,10	
Зростання частки ринку	0,857		0,567	
Збереження обсягів товарообороту		0,167	0,053	
Збереження частки ринку		0,833	0,267	

*розраховано автором

Розрахунки, проведені в таблиці показали, що судження узгоджені між собою. Найбільш реальними для ПП «Культтовари-Вінниця», за оцінками керівництва, в частині наступальних дій є зосередження на зростанні частки ринку (пріоритет 0,57) та поверненні її до рівня 2019 р., а поміж оборонних дій надати перевагу збереженню частки ринку (пріоритет 0,28).

III. Формування портфелю альтернативних тактичних конкурентних задач, їх пріоритизація та сумісність з цілями конкурентної позиції.

Тактичні конкурентні задачі – це сукупність тактичних дій та пов'язаних з ними можливостей суб'єкта господарювання формувати унікальні конкурентні переваги для того, щоб позитивно виділитися поміж конкурентів. Зростання частки ринку можливо здійснити за використанням таких тактичних конкурентних переваг:

- розбудови власної мережі магазинів – засобами конкурентної поведінки «зростання»;
- розширення асортименту товарів – засобами конкурентної поведінки «розвиток»;
- здійснення продажу та обслуговування програмного забезпечення для офісу – засобами конкурентної поведінки «диверсифікація».

Для збереження частки ринку запропоновано реалізувати такі тактичні конкурентні переваги:

- реалізація канцтоварів високої якості, розширення лінійки брендів;
- впровадження нових методів, технологій продажу;
- покращення комунікаційної маркетингової політики – засобами ділової стратегії «покращення»;
- секвестрування малоефективних асортиментних груп товарів та напрямків діяльності засобами ділової стратегії «оптимізація».

Структуруємо загальну конкурентну стратегію комбінування для підприємства роздрібною торгівлі канцтоварами за відповідними тактичними конкурентними задачами в розрізі тактичного конкурентного позиціонування (рис. 3.3).

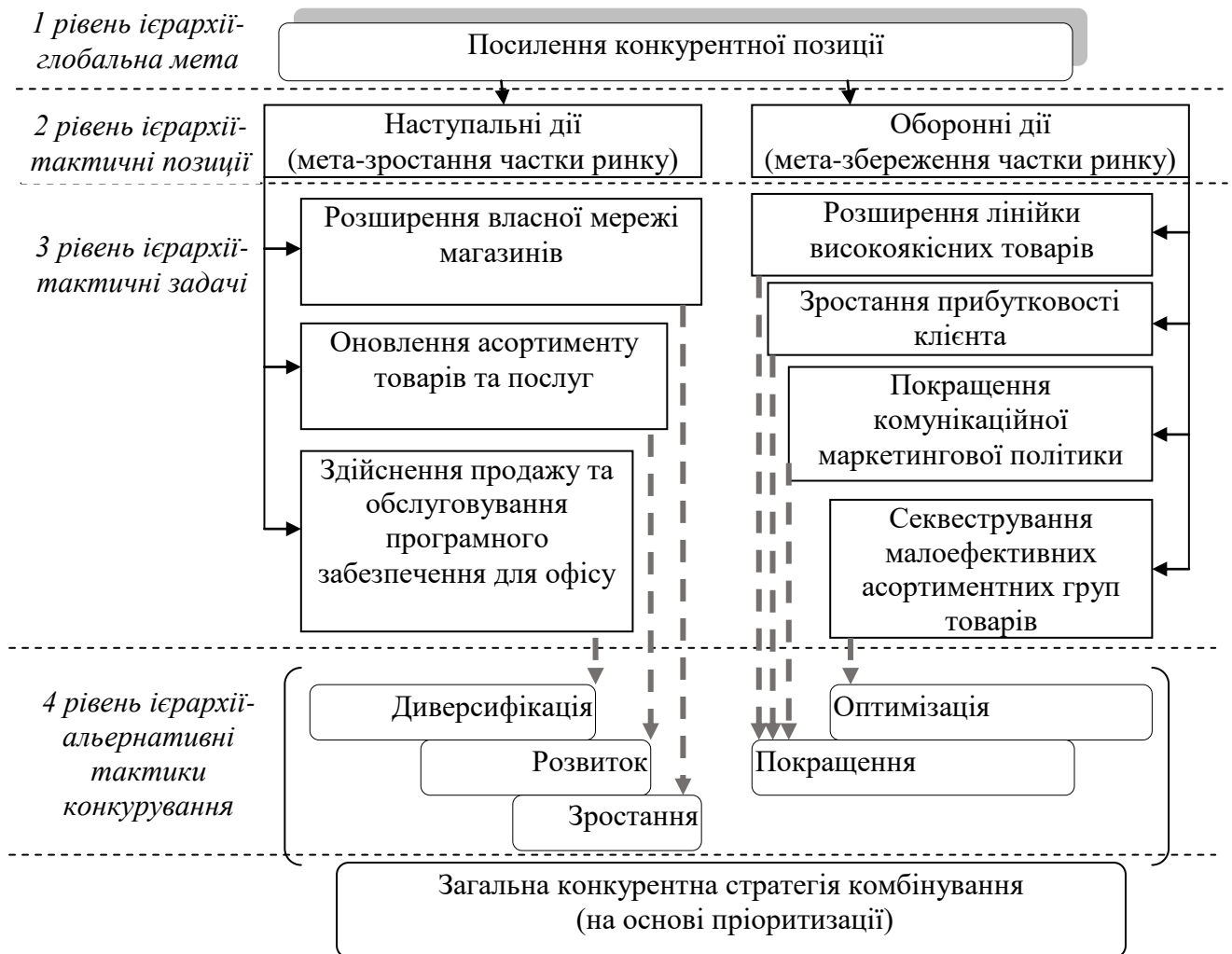


Рис. 3.3. Ієрархія прямого процесу розробки конкурентної стратегії комбінування ПП «Культтовари-Вінниця»*

*розроблено автором

Здійснимо аналіз того, яка з зазначених тактичних конкурентних задач найбільше відповідає зафіксованій конкурентній позиції в такій послідовності:

- знаходимо найбільш доцільну конкурентну задачу щодо досягнення цілі зростання частки ринку;
- знаходимо найбільш доцільну політику щодо досягнення цілі збереження частки ринку;
- визначаємо узагальнений пріоритет політики досягнення стратегічних цілей (додаток Н, табл. Н.1, табл. 3.2).

**Узагальнений пріоритет тактичних конкурентних задач
в частині досягнення цілей тактичного конкурентного позиціювання**

ПП «Культтовари-Вінниця»*

Стратегічна мета	Збереження частки ринку (0,32)	Збільшення частки ринку (0,68)	Узагальнене значення пріоритету
Тактичні конкурентні задачі			
Розширення власної мережі магазинів	0,655		0,45
Оновлення асортименту товарів та послуг	0,250		0,17
Здійснення продажу та обслуговування програмного забезпечення для офісу	0,095		0,06
Покращення комунікаційної маркетингової політики		0,337	0,11
Зростання прибутковості клієнта		0,314	0,10
Розширення лінійки високоякісних товарів		0,168	0,05
Секвестрування малоефективних асортиментних груп товарів		0,181	0,06

**розраховано автором*

IV. Далі необхідно визначити, яка тактика конкурування найбільше корелюється з тактичними конкурентними задачами, що продукують конкурентні тактичні переваги.

Тактика конкуренції це сукупність моделей конкурентної поведінки і продукованих ними тактичних конкурентних переваг, які застосовує суб'єкт господарювання для протистояння функціонування в конкурентному середовищі.

Тактика конкуренції має короткостроковий характер, тривалість якого визначається строком проведення операції, спрямованої на досягнення цілей тактичного конкурентного позиціювання.

Приклад визначення пріоритету поміж тактиками конкурування на предмет відповідності тактичній конкурентній задачі «розширення власної мережі магазинів» наведено в табл. 3.3

Таблиця 3.3

**Відповідність альтернативних тактик поведінки
до формування конкурентної переваги «розбудови мережі магазинів»***

Розширення власної мережі магазинів	Розвиток	Зростання	Диверсифікація	Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритету
Розвиток	1	1/8	1/5	0,29	0,06
Зростання	8	1	4	3,17	0,70
Диверсифікація	5	1/4	1	1,08	0,24
Разом				4,54	
$\lambda \max = (1+8+5) \times 0,06 + (1/8+1+1/4) \times 0,7 + (1/5+4+1) \times 0,24 = 0,84+0,96+1,248 = 3,04$ $IY = (3-3)/(3-1)=0; VY = 0,58 / 0=0$					

**розраховано автором*

На основі поступового визначення того, яка тактика конкурування (розвиток, зростання, диверсифікація, покращення, оптимізація) найбільше відповідає тій чи іншій конкурентній перевазі (розширення власної мережі магазинів, оновлення асортименту товарів та послуг, здійснення продажу та обслуговування програмного забезпечення для офісу, покращення комунікаційної маркетингової політики, зростання прибутковості клієнта, розширення лінійки високоякісних товарів, секвестрування неефективних асортиментних груп товарів) здійснимо узагальнення пріоритетів поміж тактик конкурування підприємства роздрібною торгівлі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Узагальнення пріоритетів тактик конкурування
ІІІ «Культтовари-Вінниця»***

Ділові стратегії	Розширення власної мережі магазинів (0,45)	Оновлення асортименту товарів та послуг (0,17)	Здійснення продажу та обслуговування програмного забезпечення для офісу(0,06) покращення комунікаційної маркетингової політики (0,11)	Зростання прибутковості клієнта (0,1)	Розширення лінійки високоякісних товарів (0,05)	Секвестрування неефективних асортиментних груп товарів (0,06)	Узагальнений пріоритет
Розвиток	0,06	0,68	0,5				0,17
Зростання	0,7	0,09	0,4				0,35
Диверсифікація	0,24	0,3	0,15				0,17
Покращення				0,8	0,8	0,75	0,21
Оптимізація				0,2	0,2	0,25	0,1

**розраховано автором*

За оцінками пріоритетів видно, що для реалізації загальної конкурентної стратегії комбінування найбільш доцільним є поєднання тактик конкурування «зростання» (36,6 %) та «покращення» (21,8 %).

Для визначення змісту конкурентної стратегії комбінування, необхідно з'ясувати та калібрувати пріоритети змінних станів (показників), які релевантно відображають зміст тактик конкурування та в подальшому дозволять визначити канву загальної стратегії (табл. 3.5). На нашу думку, достатньою мірою зміст тактик конкурування можна визначити такими змінними як чистий дохід від реалізації, прибуток, кількість торговельних точок, гнучкість асортименту товарів, готовність персоналу до змін.

Таблиця 3.5

Пріоритет поміж змінних станів канви тактик конкурування

ПП «Культтовари-Вінниця»*

Змінні стану тактик конкурування	Чистий дохід від реалізації	Прибуток	Кількість торговельних точок	Гнучкість асортименту товарів	Готовність персоналу до змін	Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритету
Чистий дохід від реалізації	1	1	3	3	5	2,14	0,35
Прибуток	1	1	3	3	5	2,14	0,35
Кількість торговельних точок	1/3	1/3	1	1	2	0,74	0,12
Гнучкість асортименту товарів	1/3	1/3	1	1	1	0,64	0,11
Готовність персоналу до змін	1/5	1/5	1/2	1	1	0,46	0,07
Разом						6,12	
$\lambda_{\max} = (1+1+1/3+1/3+1/5) \times 0,35 + (1+1+1/3+1/3+1/5) \times 0,7 + (3+3+1+1+1/2) \times 0,12 + (3+3+1+1+1) \times 0,1 + (5+5+2+1+1) \times 0,07 = 1,002 + 1,001 + 1,02 + 0,99 + 0,98 = 4,993$ $IU = (4,993 - 5) / (5 - 1) = 0; \quad BU = 1,12 / 0 = 0$							

*розраховано автором

Відповідно, стратегія комбінування буде характеризуватися значним зростанням чистого доходу, прибутку та розширення мережі магазинів

канцтоварів, асортимент товарів має більш активно оновлюватися, особливо в частині «товарів для школи» та «товарів для творчості». Зважаючи на те, що ПП «Культтовари-Вінниця» вдалося сформувати команду однодумців, то майбутня стратегія передбачатиме лише деякі коригування в готовності персоналу до змін.

Данні таблиці є інформативними та будуть використанні при побудові узагальненої шкали першого прямого процесу формування конкурентної стратегії. Для визначення канви конкурентної стратегії комбінування підприємства роздрібною торгівлі необхідно здійснити калібрування змінних станів за шкалою Сааті від – 8 до 8 [221].

Калібрування змінних станів ділових стратегій (розвиток, зростання, диверсифікація, покращення та оптимізація) підприємства роздрібною торгівлі наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок канви тактик конкурування ПП «Культтовари-Вінниця»*

Змінні стани	Розвиток	Зростання	Диверсифікація	Покращення	Оптимізація	Прямий процес (узагальненні зміни)
Чистий дохід від реалізації	3	6	3	4	-1	3,99
Прибуток	3	5	3	4	0	3,63
Кількість торговельних точок	0	4	1	0	-2	1,59
Гнучкість асортименту товарів	2	0	4	1	0	1,23
Готовність персоналу до змін	1	4	2	0	-2	1,93
Узагальнена шкала**						3,13

** Узагальнена шкала =

$$= 3,99 \times 0,35 + 3,63 \times 0,35 + 1,59 \times 0,12 + 1,23 \times 0,11 + 1,93 \times 0,07 = 3,13$$

*розраховано автором на основі табл. 3.4, 3.5

Ітерація конкурентної стратегії комбінування відбулася за допомогою показника узагальненої шкали, який визначається шляхом суми добутків узагальнених змінних станів на їх пріоритет (розрахований в табл. 3.4)

Для найбільш повного відображення цілей необхідно структурувати зворотний процес, де мають бути відображені можливі проблеми з реалізації зазначених тактик конкурування та доцільні для їх реалізації тактичні задачі.

Так при використанні тактики конкурування «розвиток» може виникнути проблема з невідповідністю торговельного обладнання новим товарним групам та невідповідність персоналу в частині передпродажної підготовки та технологій продажу.

Тактика конкурування «зростання» супроводжується проблемою затягування часу введення нових магазинів та можливої їх низької ефективності.

Під час використання тактики конкурування «диверсифікація» може виникнути проблема з наявністю кваліфікаційного персоналу з реалізації та обслуговування програмного забезпечення для офісів, необхідність придбання технічних засобів, що ускладнить строки реалізації тактики конкурування в експлуатацію.

Застосування тактики «покращення» може супроводжуватися проблемою зростання витрат на навчання персоналу інноваційним технологіям продаж, формування комунікаційної програми. Під час реалізації ділової стратегії «оптимізація» виникає імовірність виникнення проблеми перепрофілювання персоналу на інноваційні напрямки діяльності, можливість використання технологічного обладнання на інших об'єктах.

Пріоритетність зазначених проблем відносно відповідних тактик конкурентної поведінки було здійснено методом парних порівнянь з подальшим визначенням узагальнених пріоритетів. В результаті з'ясовано, що найбільш гострими проблемами для підприємства стали: низька ефективність нових магазинів (0,29); невідповідність торговельного персоналу до технологій продаж нової групи товарів (0,14); скорочення числа надаваних послуг (0,08).

З метою вирішення зазначених проблем доцільно буде використати тактичну конкурентну задачу універсалізації торгівлі в нових магазинах за

рахунок включення супровідних товарів для офісу, підвищення кваліфікації продавців, добору технічних працівників, менеджменту знань та управління відносинами.

З урахуванням вище зазначеного, ієрархія зворотного процесу розробки загальної стратегії комбінування представимо рис. 3.4.



Рис. 3.4. Структуризація зворотного процесу розробки конкурентної стратегії комбінування ПП «Культтовари-Вінниця»*

*розроблено автором

Ітерація прямого процесу стратегії. В результаті зворотного процесу (рис. 3.4) виникла необхідність в застосуванні, додатково, ще нових

тактичних задач, які необхідно буде включити до прямого (другого) процесу розробки конкурентної стратегії комбінування підприємства роздрібною торгівлі (рис. 3.5).

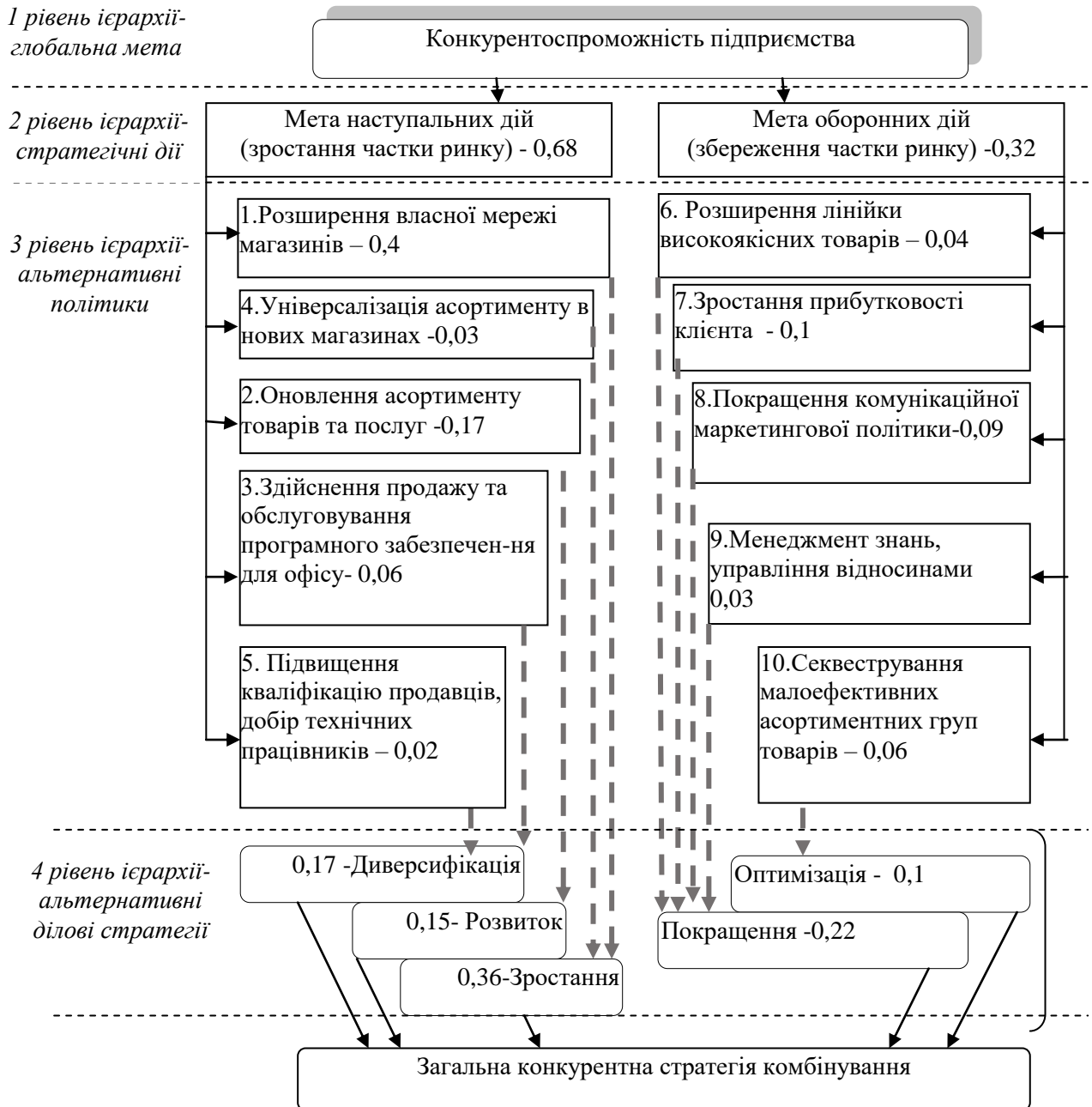


Рис. 3.5. Ієрархія другого прямого процесу розробки конкурентної стратегії

комбінування ПП «Культтовари-Вінниця»*

*розроблено автором

Конгруентність першого та другого прямого процесу формування конкурентної стратегії комбінування ПП «Культтовари-Вінниця» проілюстрована на рис. Н.1.

Таким чином, в результаті ітерації прямого процесу стратегії (рис. 3.5) перерозподілися пріоритети тактик конкурування. Зокрема зріс пріоритет ділових стратегій «зростання», «покращення», відповідно, на 0,01 в.п. кожна. Пріоритет тактики конкурування «розвиток» скоротився на 0,02 в.п. Залишилися без змін пріоритети тактик конкурування диверсифікації та оптимізації.

Включення до прямого процесу конкурентної стратегії комбінування додатково трьох тактичних задач сприятиме зростанню доходу, прибутку, числа магазинів та інтенсивності оновлення асортименту товарів. При цьому показник готовності персоналу до змін залишається не змінним (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Розрахунок канви тактик конкурування
ПП «Культтовари-Вінниця» за П прямим процесом***

Змінні стани	Розвиток	Зростання	Диверсифікація	Покращення	Оптимізація	П прямий процес
Чистий дохід від реалізації	3	6	3	4	-1	4,00
Прибуток	3	5	3	4	0	3,64
Кількість торговельних точок	0	4	1	0	-2	1,61
Гнучкість асортименту товарів	2	0	4	1	0	1,20
Готовність персоналу до змін	1	4	2	0	-2	1,93
Узагальнена шкала						3,14

**розраховано автором на основі табл.3.5, рис.3.3*

Значення узагальненої шкали зросло з 3.13 (див. табл. 3.6) до 3.14, тобто, на 0,32 %.

Така не значна розбіжність свідчить про покращення конвергенції загальної конкурентної стратегії комбінування.

Найбільш вигідною є позиція тактичного домінування, яка проявляється за допомогою окремих елементів ділової активності підприємства на окремих ділянках ринку, де вона завойовує частку ринку і може чинити тиск на конкурентів в короткостроковому періоді

3.2. Механізми тактичного реалізування конкурентної стратегії підприємствами роздрібною торгівлі

Наступним етапом є визначення індикативних періодів реалізації конкурентних задач. Періоди реалізації мають відповідати умові випередження контрзаходів, які можливо застосує конкурент. Оскільки конкурентна поведінка в торгівлі характеризується високим ступенем невизначеності та є дуже динамічною, то ускладнюється точність прогнозу дисконтованих результатів прийнятих стратегічних рішень та неможливість екстраполювати напрямки стратегічних дій конкурентів..

Тому необхідно акцентуватися не на об'єктивній вірогідності реалізації стратегічних дій з боку конкурента, а – суб'єктивній. Крім того, враховуючи вірогідність випередження конкурентів за рахунок реалізації власних стратегічних дій, підприємство має використовувати свій досвід, інтуїцію, думку експертів.

З урахуванням зазначених умов, дисконтування стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності здійснимо використовуючи інструменти методу аналізу ієрархій. Для цього здійснимо синтез у часі, тобто, визначимо пріоритети в реалізації тактичних конкурентних задач в часі та пріоритети в часових періодах їх реалізації. На основі сформованих матриць можна буде прогнозувати індикативні періоди їх реалізації.

Часовий горизонт загальної конкурентної стратегії комбінування має орієнтуватися на тактичну задачу, котра має найдовший термін реалізації і, очевидно, що нею буде розширення мережі магазинів (1 рік). Рекомендаційними періодами реалізації загальної стратегії приймемо квартали.

Визначимо пріоритети поміж тактичними конкурентними задачами протягом року поквартально (табл. 3.8).

**Пріоритети в тактичних задачах, що задіяні
при здійсненні загальної конкурентної стратегії
комбінування в 1 кварталі***

1 квартал	Тактичні задачі										Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритету	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Тактичні задачі	1	1	1/3	1	5	1/3	1/5	1/4	1/5	1/5	1/2	0,47	0,04
	2	3	1	3	6	1	1/3	1/2	1/3	1/3	2	1,07	0,08
	3	1	1/3	1	2	1/3	1/5	1/4	1/5	1/5	1/2	0,43	0,03
	4	1/5	1/6	1/2	1	1/6	1/7	1/5	1/7	1/7	1/4	0,23	0,02
	5	3	1	3	6	1	1/3	1/2	1/3	1/3	2	1,07	0,08
	6	5	3	5	7	3	1	2	1	1	4	2,57	0,19
	7	4	2	4	5	2	1/2	1	1/2	1/2	3	1,61	0,12
	8	5	3	5	7	3	1	2	1	1	4	2,57	0,19
	9	5	3	5	7	3	1	2	1	1	4	2,57	0,19
	10	2	1/2	2	4	1/2	1/4	1/3	1/4	1/4	1	0,68	0,05
Разом											13,28		
$\lambda_{\max} = 10,003 = 10$ $IU = (10-10)/(10-1) = 0$ $BU = 1,49 / 0 = 0$													

*розраховано автором

Аналогічно визначаємо пріоритети в тактичних конкурентних задачах, що задіяні при здійсненні загальної конкурентної стратегії комбінування у 2, 3, 4 кварталах. В таблицях Н.3–Н.12 визначено пріоритети в часових періодах, коли краще реалізувати тактичні задачі в розрізі тактичних конкурентних поведінки. Отримані дані зводимо в синтезовану матрицю пріоритетів тактичних задач підприємства роздрібною торгівлі в часі та часових періодів їх здійснення (табл. 3.9).

**Матриця пріоритетів тактичних задач конкурентної стратегії
комбінування ПП «Культтовари-Вінниця» в часі
та часових періодів їх вирішення***

		Тактичні задачі										Квартали			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	I	II	III	IV
Тактичні задачі	1											0,05	0,24	0,58	0,13
	2											0,09	0,27	0,35	0,29
	3											0,07	0,12	0,19	0,63
	4											0,05	0,14	0,23	0,57
	5											0,25	0,25	0,25	0,25
	6											0,52	0,24	0,14	0,10
	7											0,33	0,33	0,18	0,16
	8											0,40	0,20	0,22	0,18
	9											0,61	0,18	0,12	0,08
	10											0,06	0,51	0,31	0,12
Квартали	I	0,04	0,08	0,03	0,02	0,08	0,19	0,12	0,19	0,19	0,05				
	II	0,13	0,1	0,05	0,03	0,08	0,14	0,12	0,11	0,06	0,18				
	III	0,19	0,09	0,08	0,11	0,07	0,1	0,09	0,1	0,03	0,13				
	IV	0,09	0,13	0,12	0,18	0,08	0,09	0,08	0,11	0,03	0,09				

**розраховано автором*

Синтезовані пріоритети часових періодів реалізації тактичних задач загальної конкурентної стратегії комбінування підприємства роздрібною торгівлі, які побудовані з врахуванням результатів табл. 3.9 зведемо в табл. 3.10.

Отриманні дані можна інтерпретувати таким чином. В I кварталі конкурентна стратегія комбінування ПП «Культтовари-Вінниця» передбачає зосередження на менеджменті знань, управлінні відносинами, розширенню лінійки високоякісних товарів, покращенню комунікаційної маркетингової політики та зростанні прибутковості клієнта.

Синтезовані пріоритети щодо реалізації в часі тактичних задач загальної конкурентної стратегії комбінування ПП «Культтовари-Вінниця»*

Квартали	Тактичні конкурентні задачі									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	0,002	0,01	0,002	0,001	0,02	0,10	0,04	0,08	0,12	0,003
II	0,031	0,0266	0,006	0,004	0,02	0,03	0,04	0,022	0,011	0,09
III	0,11	0,0315	0,015	0,025	0,018	0,014	0,02	0,022	0,005	0,04
IV	0,012	0,0382	0,076	0,103	0,02	0,009	0,013	0,02	0,002	0,01

**розраховано автором*

Важливо на цьому етапі налаштувати постійний зворотний зв'язок з зацікавленими особами, активізувати систему управління відносинами з клієнтами та розробити комунікаційну програму, яка ґрунтується на синергії партнерства. Доцільним була б організація благодійності в магазинах, які розташовані в найбільш прохідних локаціях.

Наприклад, організувати в магазині систему мотивації для покупців щодо придбання канцтоварів для малозабезпечених та залишати їх в споживчому благодійному кошику. Такі заходи сприятимуть підвищенню середнього чеку та розвиватимуть споживчий капітал підприємства. Здебільшого, у 1 кварталі необхідно застосувати першочергові захисні стратегічні дії.

Протягом II кварталу необхідно секвеструвати малоефективні асортиментні групи товарів та поступово готуватися до розширення власної мережі магазинів й оновлення асортименту товарів. Вкрай важливо для підприємства сформувати пакети унікальних товарних пропозицій з формуванням кодового замка (внутрішній емоційний драйвер у споживача для прийняття рішення щодо купівлі) для різних категорій споживачів (школярі, бізнес, дошкільнята, лікарі, вища освіта, релігійний сегмент, молодята та ін.) та донести цінність конкурентної від'ємності до них. Основна задача – перетворити пересічного споживача – на постійного

прибуткового клієнта. Акцент на введені в дію нових магазинів канцтоварів необхідно посилити у III кварталі.

В IV кварталі необхідно зосередитися на універсалізації асортименту товарів в нових магазинах для залучення більшого кола клієнтів. Основними цінностями унікальних товарних пропозицій має стати: зручність; розумне співвідношення «ціна-висока якість»; широкий асортимент; кваліфікований персонал (обізнаний на споживчих якостях товарів та знає сучасні техніки продаж); атмосфера магазину; високий рівень обслуговування. висока якість. Також необхідно розпочати роботу щодо запровадження торгівлі програмним забезпеченням для офісу та його обслуговуванням. Протягом року необхідно активно підтримувати маркетингові заходи та інструменти бази знань.

Реалізація стратегії комбінування в частині зростання частки ринку з 29,7 % до рівня 2005 р. 39,7 % почнеться з II кварталу за рахунок введення нових магазинів, універсалізації асортименту в них та активної маркетингової політики.

Завершує процес формування загальної конкурентної стратегії її ресурсне забезпечення та вибір оптимальної сукупності тактичних конкурентних поведінок (тактик конкурування).

Різний зміст тактик конкурування обумовлюють відповідну вартість їх реалізації. Цілком ймовірно, що перевищення витрат на реалізацію стратегії над лімітом ресурсів унеможливило її реалізацію.

Динамічність роздрібною торгівлі обумовлює не стільки повне досягнення цілей підприємства, скільки найбільше наближення до них, що можливо за умови комплексного та інтенсивного використання тактик конкурування. Тому паралельно з розробкою стратегії потрібно визначити витрати на їх реалізацію, для чого складемо ієрархію відповідних витрат (рис. 3.6). Зважимо на те, що альтернативи нижнього рівня конкурентної стратегії комбінування та ієрархії витрат мають бути ідентичними. Крім того, через різномірність та непередбачуваність рівня витрат слід враховувати лише самі важливі та характерні тактиці конкурування витрати.



Рис. 3.6. Ієрархія витрат на реалізацію загальної конкурентної стратегії комбінування ПП «Культтовари-Вінниця»*

*сформовано автором

На нашу думку до таких витрат слід віднести:

– для наступальних дій – витрати на розбудову мережі магазинів, придбання технологічного обладнання, придбання технічних засобів для обслуговування офісних програм, підвищення кваліфікації персоналу;

– для оборонних дій – витрати на налагодження комунікаційних каналів, витрати на впровадження бази знань (придбання програмного забезпечення, впровадження інновацій у внутрішні бізнес-процеси; сценарії досягнення лідерства та ін.), витрати на рекламу.

Визначаємо пріоритети витрат на досягнення цілей підприємства (табл. 3.11).

**Пріоритети у витратах на досягнення цілей стратегічних дій ПП
«Культтовари-Вінниця»***

Витрати	Активні дії	Оборонні дії	Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована на оцінка вектора пріоритет
Наступальні дії	1	2	1,41	0,68
Оборонні дії	1/2	1	0,71	0,32
Разом			2,12	

**складено автором*

Пріоритет у витратах припадає на реалізацію стратегічних дій активного характеру (придбання торговельних площ, технологічного обладнання, програмного забезпечення).

Далі необхідно визначити пріоритет поміж витрат на реалізацію тактичних задач в частині наступальних, оборонних цілей підприємства (табл.Н.13) та узагальнити ці пріоритети за допомогою табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Узагальнені пріоритети поміж витрат на тактичні задачі в розрізі цілей тактичних конкурентних позицій ПП «Культтовари-Вінниця»*

Витрати	Стратегічна мета	Збільшення частки ринку (0,68)	Збереження частки ринку (0,32)	Узагальнене значення пріоритету
Придбання торговельних площ		0,63		0,43
Придбання технологічного обладнання		0,18		0,12
Придбання технічних засобів для обслуговування офісних програм		0,07		0,05
Підвищення кваліфікації продавців		0,12		0,08
Витрати на налагодження комунікаційних каналів			0,72	0,22
Витрати на впровадження бази знань			0,08	0,04
Витрати на рекламу			0,2	0,06
Перевірка		1	1	1

**розраховано автором*

Пріоритетом в політиці витрат на досягнення наступальних дій припадає на придбання торговельних площ (0,43), а оборонних дій – на налагодження комунікаційних каналів зі стейкхолдерами (0,23).

Відповідність тактик конкурування політикам витрат розраховані в табл. Н.14, а узагальнені пріоритети – в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Узагальнені пріоритети поміж тактик конкурування в розрізі політик витрат ПП «Культтовари-Вінниця»*

Тактики конкурування	Політика витрат із зазначенням пріоритетів							Узагальнений пріоритет
	Придбання торговельних площ (0,43)	Придбання технологічного обладнання (0,12)	Придбання технічних засобів для обслуговування офісних програм (0,05)	Підвищення кваліфікації продавців (0,08)	Витрати на налагодження комунікаційних каналів (0,22)	Витрати на впровадження бази знань (0,03)	Витрати на рекламу (0,06)	
Розвиток	0,06	0,11	0,1	0,15				0,06
Зростання	0,75	0,12	0,1	0,14				0,35
Диверсифікація	0,19	0,77	0,8	0,71				0,27
Покращення					0,8	0,8	0,2	0,22
Оптимізація					0,2	0,2	0,8	0,10
Перевірка	1	1	1	1	1	1	1	1

*розраховано автором

Узагальнені пріоритети в розрізі тактик конкурування підтверджують, що конкурентна поведінка зростання та покращення потребуватимуть найбільший відсоток витрат. Визначаємо ефективність реалізації тактик конкурування в межах загальної конкурентної стратегії комбінування (табл. 3.14).

З табл. 3.14 стає зрозумілим, що тактична конкурентна поведінка, яка орієнтована на розвиток є найбільш ефективною в частині вигоди/витрати.

Разом з тим, на неї припадає лише 15 % пріоритетів з досягнення цілей тактичних задач. Тактична конкурентна поведінка, яка орієнтована на зростання є менш ефективною, але більш перспективною (36 %).

Таблиця 3.14

Ефективність тактик конкурування ПП «Культтовари-Вінниця»*

Тактики конкурування	Результат (рис. 3.3)	Витрати (табл. 3.13)	Ефективність
Розвиток	0,15	0,06	2,5
Зростання	0,36	0,35	1,03
Диверсифікація	0,17	0,27	0,63
Покращення	0,22	0,22	1
Оптимізація	0,1	0,1	1

**розраховано автором*

Оскільки ресурси є обмеженими, то актуалізується задача вибору оптимальної сукупності тактичних конкурентних поведінок для включення до загальної конкурентної стратегії комбінування:

1. «Розвиток, зростання, диверсифікація» =

$$= (0,15+0,36+0,17) / (0,06+0,35+0,27) = 1;$$
2. «Розвиток, зростання, покращення» =

$$= (0,15+0,36+0,22) / (0,06+0,35+0,22) = 1,2;$$
3. «Розвиток, диверсифікація, покращення, оптимізація» =

$$= (0,15+0,17+0,22+0,1) / (0,06+0,27+0,22+0,1) = 0,98.$$

Отже, перший альтернативний сценарій (сукупний пріоритет – 68 %) спрямований суто на наступальні стратегічні дії, які не принесуть вигоди через упущення захисту своєї конкурентної позиції. Крім того, це не відповідає стратегії комбінування, відповідно до якої мають бути поєднанні як наступальні, так і оборонні стратегічні дії.

Третя комбінація, також, не має права на життя, оскільки результативність її реалізації є від'ємною. Сукупний пріоритет – 64 %.

Натомість, другий альтернативний сценарій охоплює як наступальні, так і оборонні стратегічні дії. Результативність його реалізації на 20 %

перевищує витрати, сукупність тактик конкурування визначає 73% пріоритетів в цілях тактичних задач.

Оскільки, найбільший пріоритет поміж тактичних задач активних стратегічних дій припадає на розбудову мережі магазинів канцтоварів, постає задача визначення раціональної кількості магазинів в мережі.

3.3. Раціональний підхід до імплементування конкурентної стратегії підприємствами роздрібною торгівлі

Вимоги конкурентного середовища змінили орієнтацію бізнесу з максимізації ефективності функціонування на ефективність розвитку, який з системних позицій слід розглядати як ступінь відповідності результату від якісної зміни складу, зв'язків, ресурсів і суб'єктів, що взаємопов'язані та взаємодіють між собою, утворюючи єдине ціле, тому ступеню, який був би отриманим при виконанні цієї сукупністю своїх функцій окремо.

Концепція ділового розвитку, за рахунок розширення масштабів діяльності бізнесу, вже давно визначає характер наступальної стратегії. Це вимагає від підприємств наявності драйверів зростання, які готові запуснутися в потрібний час, гнучкий підхід в частині визначення кількості стратегічних зон, обсягу інвестицій та раціональних управлінських рішень.

Сучасна наука розглядає об'єкти та процеси як системи, в сукупності та взаємозв'язку їх складових елементів та відносин із зовнішнім середовищем. Цілком очевидно, що підприємство роздрібною торгівлі, яке розширюється шляхом розбудови мережі магазинів, краще розглядати в контексті системного підходу. Врахування системної методології в дослідженні змісту та розвитку мережевої структури обумовлена діалектичною єдністю принципів системності та розвитку, інтеграцією знань

навколо системних способів дослідження, органічною цілісністю суб'єктивного і об'єктивного.

Питання мережевого феномена досліджувалися майже у всіх галузях науки. Основні теоретичні дослідження, наукові принципи і моделі організації Ф. Тейлора, Г. Файоля, М. Вебера, Г. Саймона, І. Ансоффа, Д. Норта зробили значний вклад в науку. Ми погоджуємося з Орищук Н.В., яка визначає мережеву організацію як «... автономне і цілісне організаційне утворення, ядром якого є координаційний центр, що об'єднує кругом себе дочірні та залежні підприємства одного спрямування, як правило, з ексклюзивним потенціалом, визначаються задачами всієї системи, функціонують на умовах тісної взаємодії за допомогою, інформаційних, фінансових потоків тривалий час з метою досягнення синергетичного ефекту і збільшення ринкової вартості» [92]. Пізніше, Голошубова Н.О. зазначає що мета формування підприємницької мережі полягає в «...створенні додаткових конкурентних переваг на ринку, а результатом мережевої взаємодії стає централізована розробка і втілення найбільш ефективних управлінських рішень з основних напрямів діяльності мережі» [33].

Виходячи з цих визначень можна доповнити, що функціонування організації мережевої структури ґрунтується на договірних відносинах, нормах взаємності, сучасних комунікаційних технологіях, високій організаційній дисципліні, знаннях та компетенціях персоналу, управлінській гнучкості, відкритості, взаємовигоді та взаємозалежності.

Наявність принципу конкуренції всередині мережі ініціює інноваційні процеси, які є основою формування динамічних конкурентних переваг. Рушійною силою дотримання зазначених принципів є забезпечення прибутковості та зростання доданої вартості структурних одиниць мережевої структури. Отже в мережі домінує, на відміну від ієрархічної структури, мережевий ефект, що передбачає експоненціальний приріст корисності та формується за рахунок ефекту масштабу, накопиченого досвіду й знань, довірою з боку зацікавлених осіб.

Основними параметрами мережевих структур як систем є щільність мережі, ступінь централізації в мережі, гомогенність мережі, сила, сталість та тіснота зв'язків [92].

Таким чином, сукупність магазинів може вважатися мережею, якщо існують ознаки системності в їх діяльності та виконуються такі умови їх функціонування:

- діяльність магазинів має підпорядковуватися досягненню спільної мети;
- магазини діють за єдиними стандартами, правилами, технологією обслуговування, мають єдиний стиль;
- управління функціональними підсистемами і ресурсами здійснюється з центрального офісу;
- від функціонування сукупності магазинів (які є підсистемами мережі-підприємство) має виникати емерджентність, тобто, між магазинами мають бути сформовані синергійні зв'язки, завдяки яким зростатиме загальний ефект підприємства, в цілому. Зміни, які продукуються підсистемами, мають формувати нову якість системи «підприємство-мережа», яка не могла бути досягнутою кожною підсистемою окремо (без включення їх до складу мережі). Така якість виражається у формуванні унікальних конкурентних переваг, сформованих на ресурсах, знаннях, технологіях, амбіціях системи «підприємство-мережа». В цьому проявляється зміст емерджентності.

Задачами даного дослідження є визначення:

- чи являється сукупність магазинів, що належать до одного підприємства роздрібною торгівлі, мережею;
- раціональної межі розширення мережі магазинів до тієї кількості, що продукуватиме максимальну частку доходу.

З цією метою пропонується методика перевірки наявності тісноти синергійних зв'язків між магазинами, що входять до складу одного підприємства та модель визначення раціонального масштабу мережі магазинів.

Послідовність перевірки наявності тісноти синергійних зв'язків між магазинами представлена на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Послідовність перевірки наявності тісноти синергійних зв'язків між магазинами одного підприємства*

*розроблено автором

Вихідним положенням даної методики є те, що мережа формується не кількістю магазинів, а виконанням умов функціонування цих магазинів, які

приведуть до появи такої нової якості підприємства, в цілому, яку вони відособлено не змогли б продукувати. Для побудови послідовності перевірки наявності мережі, необхідно визначитися з потоками інформації, які є ідентичними у всіх магазинах й утворюються взаємопов'язаними носіями інформації та емерджентною властивістю, яку ці носії продукують. Отже, за цілями даного дослідження, носіями ідентичної інформації є покупці, які слід сегментувати за рівнем їх доходу. Емерджентна властивість по підприємству – кількість покупок за сегментним групами покупців, сформованих на основі підрахунку середнього чеку. На основі сегментування покупців за рівнем їх доходу, чеків, які були зібрані протягом місяця в магазинах та опитуванні покупців щодо їх доходу, була зібрана первинна інформація. В подальшому, шляхом обробки даних, виведений середній чек за сегментними групами споживачів. Отримали масив інформації з середнього чеку та здійсненої кількості покупок в розрізі сегментних груп за трьома магазинами. Сукупність отриманих емерджентних значень представлена в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Вихідні дані для формування емерджентних властивостей*

Середній чек	Кількість покупців			Сукупність емерджентних значень
	1-й магазин	2-й магазин	3-й магазин	
до 30 грн	350	389	362	{350;389;362}
30-50 грн	146	116	144	{146;116;144}
50-100 грн	175	160	171	{148;130;134}
100-200 грн	148	130	134	{148;130;134}
200-300 грн	38	34	45	{38;34;45}
300-400 грн	41	20	34	{41;20;34}
400-500 грн	22	17	16	{22;17;16}
500-600 грн	4	5	9	{4;5;9}
600-700 грн	3	4	6	{3;4;6}
700-1000 грн	4	6	4	{4;6;4}
Сукупність емерджентних значень	{350;146;175;148;38;41;22;4;3;4}	{389;116;160;130;34;20;17;5;4;6}	{362;144;171;134;45;34;16;9;6;4}	Апроксимація даних

**розраховано автором*

Очевидно, що емерджентна властивість підприємства не є сумою емерджентних властивостей за сегментними групами покупців. В

наступному визначаємо емерджентні властивості по магазинах за допомогою апроксимації ряду середніх величин за експоненціальним законом. Залежність між середнім чеком та кількістю покупців в розрізі сегментних груп за рівнем доходу по першому магазину задана рівнянням апроксимуючої кривої (рис.3.8): $y=733,27e^{-0,557x}$, величина достовірності апроксимації $R^2=0.9255$, де x - середній чек, y – кількість покупців

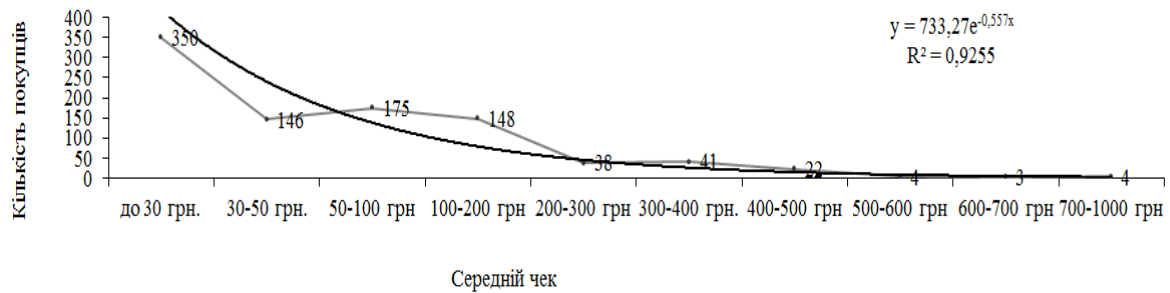


Рис. 3.8. Емерджентна властивість по першому магазину*
*сформовано автором

Залежність між середнім чеком та кількістю покупців в розрізі сегментних груп за рівнем доходу по другому магазину задана рівнянням апроксимуючої кривої (рис. 3.7): $y=553,5e^{-0,516x}$, величина достовірності апроксимації $R^2=0.9276$.

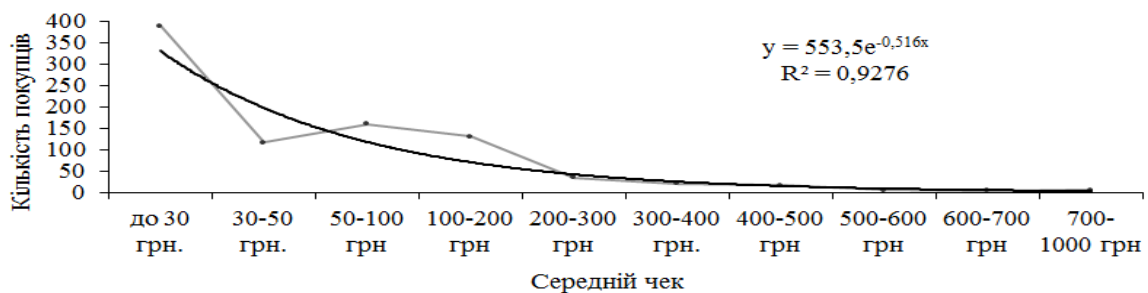


Рис. 3.9. Емерджентна властивість по другому магазину*
*сформовано автором

Залежність між середнім чеком та кількістю покупців в розрізі сегментних груп за рівнем доходу по третьому магазину задана рівнянням апроксимуючої кривої (рис. 3.10): $y = 628,88e^{-0,51x}$, величина достовірності апроксимації $R^2 = 0,9739$.

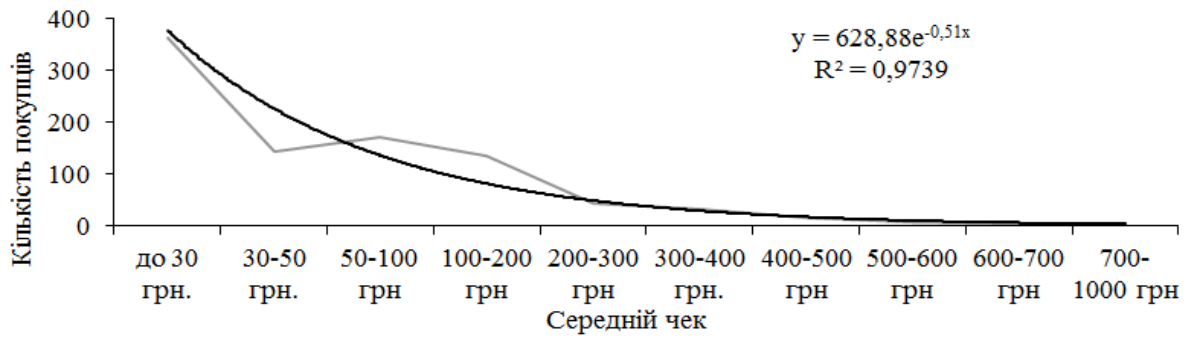


Рис. 3.10. Емерджентна властивість по третього магазину*

*сформовано автором

Аналізуючи апроксимуючі криві, які сформовані за даними магазинів, спостерігається досить високий зв'язок, а криві є ідентичними, що дає підставу для подальших розрахунків.

Визначаємо експоненціальне наближення середніх значень кількості купівель за трьома магазинами (табл. 3.16, рис. 3.11).

Таблиця 3.16

Розрахунок експоненціального наближення середніх значень сукупності покупців за всіма магазинами*

Середній чек	Кількість покупців			Середнє значення сукупності покупців за всіма магазинами	Апроксимація ряду середніх величин за експоненціальним законом
	1-й магазин	2-й магазин	3-й магазин		
до 30 грн	350	389	362	367	376,6
30-50 грн	146	116	144	135,3	213,7
50-100 грн	175	160	171	168,7	121,2
100-200 грн	148	130	134	137,3	68,8
200-300 грн	38	34	45	39	39,0
300-400 грн	41	20	34	31,7	22,1
400-500 грн	22	17	16	18,3	12,6
500-600 грн	4	5	9	6	7,1
600-700 грн	3	4	6	4,3	4,04
700-1000 грн	4	6	4	4,7	2,3

*розраховано автором

Залежність між середнім чеком та кількістю покупців за трьома магазинами задана рівнянням апроксимуючої кривої: $y = 630,03^{-0,523x}$, величина достовірності апроксимації $R^2 = 0,9538$. Тіснота зв'язку висока.

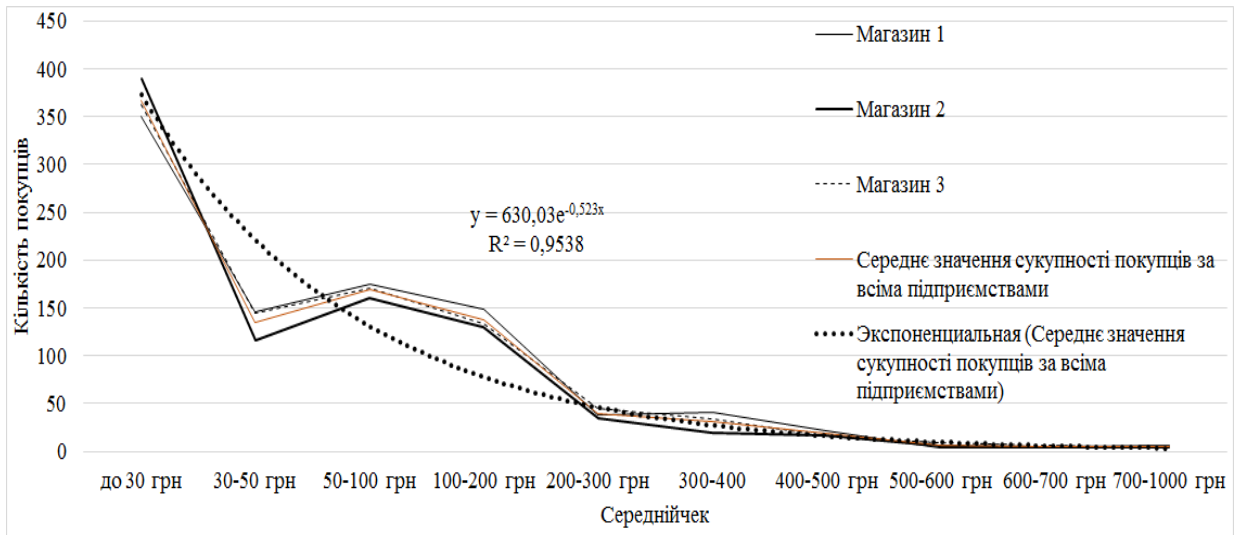


Рис. 3.11. Емерджентна властивість роздрібною торговельною мережі
ПП «Культтовари-Вінниця» за експоненціальним законом *

*побудовано автором

Наступним, побудовано емерджентну властивість мережі за поліноміальним законом (рис. 3.12).

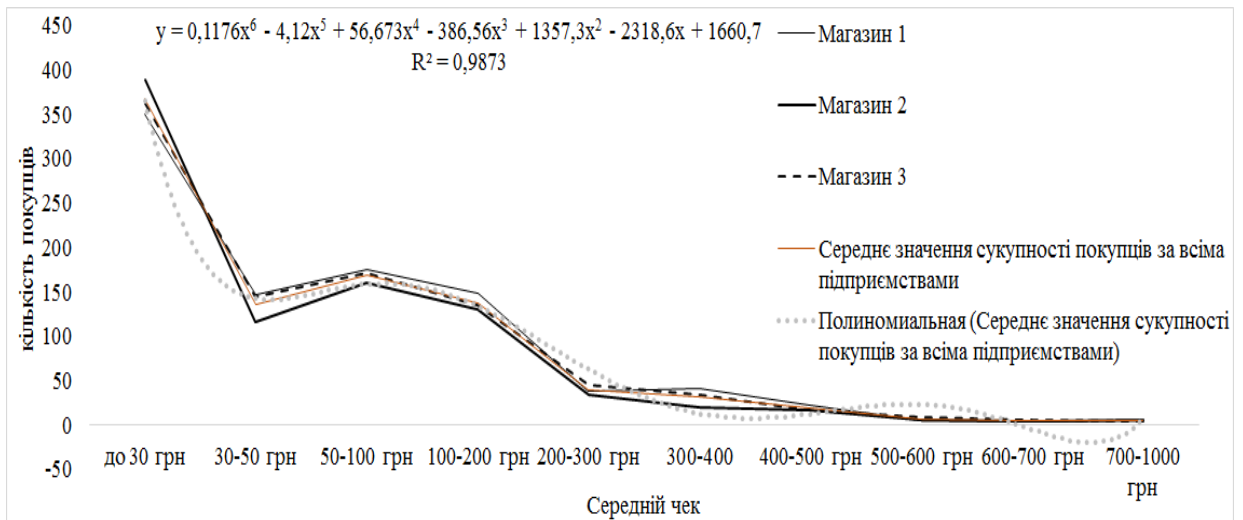


Рис. 3.12. Емерджентна властивість роздрібною торговельною мережі
ПП «Культтовари-Вінниця» за поліноміальним законом *

*сформовано автором

Величина достовірності апроксимації за поліноміальним наближенням $R^2 = 0,9915$. Як бачимо поліноміальне наближення є вищим (0,99 проти 0,95),

але відхиляється від наших даних (є від'ємна зона на рівні середнього чеку в 600-1000 грн), що робить його використання не можливим. Тому приймаємо за основу експоненціальне наближення.

В наступному, перевіримо за допомогою кореляції, чи існує достовірний зв'язок: між експоненціальним наближенням та фактичними емерджентними значеннями в розрізі магазинів (кореляція 1); між середнім по вибірці та фактичним емерджентним значенням (кореляція 2). Розрахунки зведемо в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Розрахунок достовірності зв'язку між емерджентними властивостями, що продукуються магазинами ПП «Культтовари-Вінниця»*

Середній чек	Кількість покупців			Середнє значення сукупності покупців за всіма підприємствами	Апроксимація ряду середніх величин за експоненціальним законом
	1-й магазин	2-й магазин	3-й магазин		
до 30 грн.	350	389	362	367	376,6
30-50 грн.	146	116	144	135,3	213,7
50-100 грн.	175	160	171	168,7	121,2
100-200 грн.	148	130	134	137,3	68,8
200-300 грн.	38	34	45	39	39,0
300-400 грн.	41	20	34	31,	22,1
400-500 грн.	22	17	16	18,3	12,6
500-600 грн.	4	5	9	6	7,1
600-700 грн.	3	4	6	4,3	4,0
700-1000 грн.	4	6	4	4,7	2,3
Кореляція 1	0,944593	0,943559	0,955682		
Кореляція 2	0,997713	0,996864	0,999408		

**розраховано автором на основі обробки чеків магазинів та опитування покупців*

Результати кореляції характеризують тісний зв'язок між експоненціальним наближенням та фактичними емерджентними значеннями. Це свідчить про те, що сукупність магазинів, які належать одному підприємству діють на основі накопиченого досвіду і знань, мають єдину цінову, асортиментну політики, діють за вивіреними стандартами обслуговування можна вважати мережею.

Дана методика дозволяє не тільки перевірити ступінь тісноти зв'язку між магазинами, але й виявити місця біфуркації (якщо коефіцієнти кореляції та достовірності апроксимації будуть зменшуватися). Погіршення зазначених даних буде сигналізувати, що в магазині з низьким рівнем тісноти зв'язку відбулися порушення в операційній системі, що вимагатиме втручання.

2. Модель визначення раціонального масштабу мережі магазинів.

Зважаючи на доведення, що сукупність магазинів, які входять до складу ПП «Культтовари-Вінниця» є мережею, тобто, підприємством створено стандартну модель функціонування магазинів канцтоварів, яку можна тиражувати територіально, постає питання про раціональну кількість магазинів в мережі, які на одній території продукуватимуть максимальний дохід, а не будуть тягарем для підприємства.

Процес моделювання раціональної кількості магазинів в мережі роздрібної торгівлі канцтоварами представимо такою моделлю (рис. 3.13).

В основі даної моделі покладено показник відносного загального доходу, який продукується мережею магазинів. Модель передбачає ряд припущень в розподілі часток потенційних покупців та доходу на 1 покупця:

1. Зазначені частки обмеженні за величиною й купівельною спроможністю, тому із зростанням кількості магазинів в мережі наближуються до асимптотичних значень. Це пояснюється тим, що при більшій кількості точок мережі кількість споживачів обмежено як за своєю величиною, так і за їх купівельною спроможністю;

2. Частка потенційних покупців (P) розподілятиметься за експоненціальним законом:

$$P = 1 - e^{-\lambda(n-1)}, \quad (3.2)$$

де e – величина натурального логарифму, яка наближена до 2,771282128489504; n – кількість магазинів в мережі; λ – параметр експоненціального закону, який виходить з експертних оцінок та є оберненим до ступеню зростання мережі;



Рис. 3.13. Модель визначення раціонального масштабу мережі магазинів*

*розроблено автором

3. Частка доходу на одного покупця (D) розподілятиметься за експоненціальним законом:

$$D = \varphi \times \beta e^{-\varphi(n-1)}, \quad (3.3)$$

де φ – параметр експоненціального закону, який виходить з експертних оцінок щодо мінімальної вірогідності отримання частки доходу;

β – параметр експоненціального закону, який підбирається експертним шляхом щодо отримання частки доходу.

Послідовність оцінки ефективності розвитку мережі здійснюється в три етапи:

Етап 1. Здійснимо розподіл частки потенційних покупців. Наявна кількість магазинів – три. Змоделюємо ситуації зростання мережі: 1,1; 1,25;

1,4; 1,6; 2; 2,5; 3; 5 та 10 раз. Моделюємо 9 ситуацій з сукупності часток потенційних покупців, підставляючи значення λ в рівняння $P = 1 - e^{-\lambda(n-1)}$ (додаток П). Дану сукупність розподілимо в розрізі прогнозованої кількості ($\lambda = 1/n_{\text{разів}}$) магазинів за експоненціальним законом. Так, якщо кількість магазинів зростає в три рази, то частка доходу за експоненціальним законом прийме вигляд: $1 - \text{EXP}(-0,5 \times \text{число магазинів})$ тощо. В додатку П, рис. П.1–П.9) видно, що з насиченням ринку магазинами канцтоварів, частка покупців зростатиме, тобто зростає доступність магазинів до них. Ілюстрація розподілу частки покупців при зростанні мережі в п'ять разів наведена на рис. 3.14.

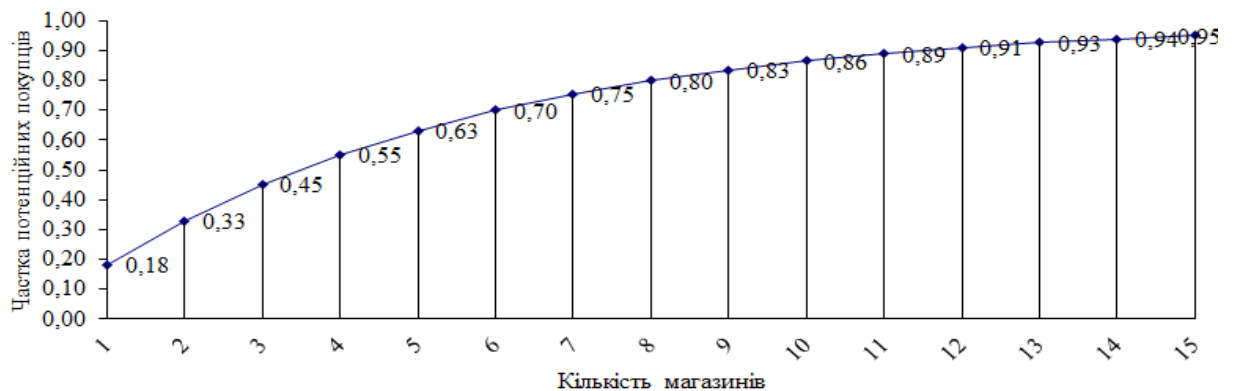


Рис. 3.14. Розподіл частки потенційних покупців відносно зростання кількості магазинів в мережі*

*сформовано автором

Етап 2. Здійснимо розподіл частки доходу на одного покупця за експоненціальним законом. Дохід розподіляється пропорційно кількості магазинів. Так, якщо кількість магазинів зростає в три рази, то в експоненціальному законі значення $\varphi = 0,3$, а $\beta = 0,77$; в два рази, то значення $\varphi = 0,5$, а $\beta = 0,55$ тощо. Ці значення підбираємо експертним шляхом.

З додатка П видно, що частка доходу на 1 покупця у всіх моделях з із зростанням кількості магазинів знижується. Ілюстрація розподілу частки доходу на 1 покупця при зростанні мережі в п'ять разів наведена на рис. 3.15

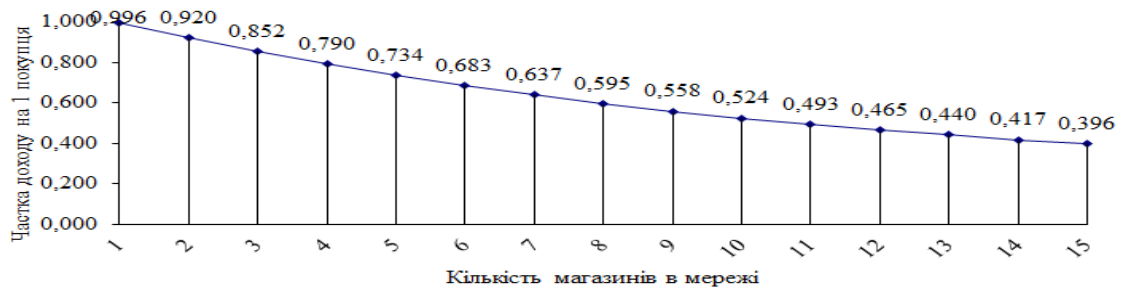


Рис. 3.15. Розподіл частки доходу на одного покупця відносно зростання кількості магазинів в мережі*

*побудовано автором

Етап 3. Моделюємо раціональну кількість магазинів в мережі на основі визначення загального доходу (табл. 3.18, рис. 3.16).

Таблиця 3.18

Результати моделювання раціональної кількості магазинів в мережі*

Кількість раз зростання мережі	Параметри експоненціального закону			Найбільший розмір загального доходу, отриманий в результаті моделювання	Кількість магазинів, що продукують максимальний дохід мережі
	λ	ϕ	β		
10	0,1	0,1	0,9	0,3	8
5	0,2	0,2	0,8	0,48	7
3	0,3	0,3	0,7	0,60	6
2,5	0,4	0,4	0,6	0,69	6
2	0,5	0,5	0,5	0,765	5
1,6	0,6	0,6	0,4	0,82	5
1,4	0,7	0,7	0,3	0,86	4
1,25	0,8	0,8	0,2	0,91	4
1,1	0,9	0,9	0,1	0,25	3

*згруповано автором на основі моделювання (додаток О)

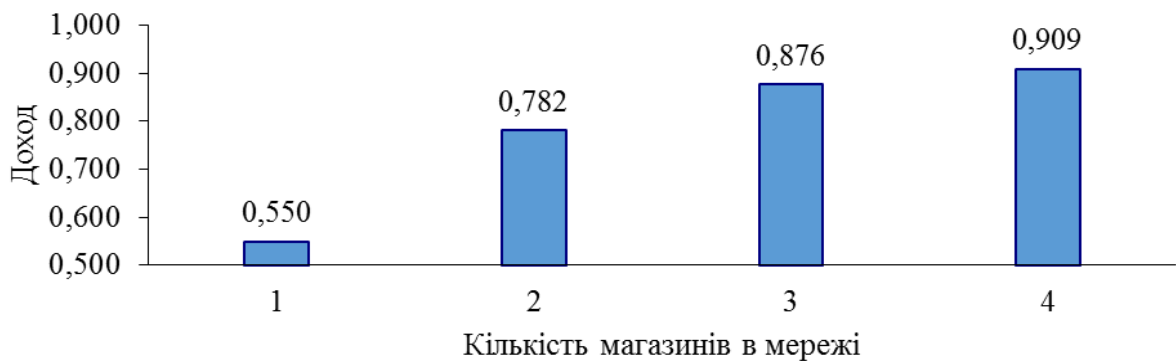


Рис. 3.16. Розподіл загального доходу, за умов найоптимальнішого зростання кількості магазинів в мережі*

*побудовано автором на основі табл. 3.16

Результати моделювання раціональної кількості магазинів в мережі показали найвищу величину загального доходу (0,91) при зростанні мережі в 1,25 рази, тобто до 4 магазинів. Розширення мережі магазинів канцтоварів більше ніж 4 магазини, продукуватиме меншу ефективність.

Висновки до розділу 3

За результатами проведених досліджень автором сформовано наступні висновки:

1. Здійснено розстановку сил між конкурентами на ринку роздрібною торгівлі канцтоварами м. Вінниці та визначено, що рекомендовані займаним позиціям конкурентні стратегії, здебільшого корелюються з конкурентними поведінками торговельних підприємств.

2. Запропоновано методика формування конкурентної стратегії комбінування підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами, який об'єднує в собі послідовність дій інтуїтивної аргументації сценаріїв досягнення лідерства на ринку та враховує структуризацію цілей тактичної конкурентної позиції, виявлення альтернативних тактичних задач, які формують тактичні конкурентні переваги, та тактик конкурування з подальшою ітерацією конвергенції ймовірного та бажаного стану системи в умовах ресурсних та часових обмежень.

3. На основі поступового порівняння експертами найкращої відповідності запропонованих тактик конкурування (розвиток, зростання, диверсифікація, покращення, оптимізація) конкурентній перевазі (розширення власної мережі магазинів, оновлення асортименту товарів та послуг, здійснення продажу та обслуговування програмного забезпечення для офісу, покращення комунікаційної маркетингової політики, зростання прибутковості клієнта, розширення лінійки високоякісних товарів, секвестрування неефективних асортиментних груп товарів) здійснено узагальнення пріоритетів серед тактик конкурування підприємства

роздрібної торгівлі. За оцінками пріоритетів конкурентної тактичної поведінки в розрізі конкурентних позицій видно, що для реалізації загальної конкурентної стратегії комбінування найбільш доцільним є поєднання тактик конкурування «зростання» (36,6 %) та «покращення» (21,8 %).

4. Обґрунтовано, що стратегічна канва загальної конкурентної стратегії комбінування може бути визначена такими змінними як чистий дохід від реалізації, прибуток, кількість торговельних точок, гнучкість асортименту товарів, готовність персоналу до змін, пріоритети яких релевантно відображають зміст тактик конкурування. Відповідно, узагальнення пріоритетів в змінних економічних параметрах бажаного стану системи, що походять від тої чи іншої конкурентної поведінки, показало наступне. Стратегія комбінування буде характеризуватися значним зростанням чистого доходу, прибутку та розширення мережі магазинів канцтоварів, асортимент товарів має більш активно оновлюватися, особливо в частині «товарів для школи» та «товарів для творчості». Зважаючи на те, що ПП «Культтовари-Вінниця» вдалося сформувати команду односторонців, то майбутня стратегія передбачатиме лише деякі коригування в готовності персоналу до змін.

5. В результаті ітерації прямого та зворотного процесів формування конкурентної стратегії комбінування на прикладі ПП «Культтовари-Вінниця» визначено, що узагальнена шкала стратегічної канви тактик конкурування зросла лише 0,32 %. Це свідчить про покращення конвергенції загальної конкурентної стратегії комбінування й можливість подальшого впровадження визначених тактичних кроків.

6. Розроблено механізм визначення індикативних періодів реалізації конкурентних тактичних задач, які мають відповідати умові випередження контрзаходів, які можливо застосує конкурент, та впровадження оптимальної сукупності тактик конкурування підприємств роздрібної торгівлі. З цією метою запропоновано визначити пріоритети в реалізації тактичних конкурентних задач в часі та пріоритети в часових періодах їх реалізації. На основі сформованих матриць здійснено прогноз індикативних періодів їх реалізації. Реалізація стратегії комбінування для ПП «Культтовари-Вінниця» в частині зростання частки ринку з 29,7 % до рівня 2005 р. в 39,7 % почнеться

з II кварталу за рахунок введення нових магазинів, універсалізації асортименту в них та активної маркетингової політики.

7. Охарактеризовані альтернативні сценарії тактичної конкурентної поведінки ПП «Культтовари-Вінниця» та встановлено, що найбільш оптимальним є альтернативний сценарій, який охоплює як наступальні, так і оборонні стратегічні дії в комбінації тактик конкурування «розвиток, зростання, покращення». Результативність його реалізації на 20 % перевищує витрати, сукупність тактик конкурування визначає 73 % пріоритетів в цілях тактичних задач.

8. З метою реалізації конкурентних наступальних дій в межах загальної конкурентної стратегії комбінування підприємства роздрібною торгівлі запропоновано:

– системний підхід до послідовності доведення, що сукупність магазинів, які входять до складу одного підприємства, має ознаки системності, де виникає емерджентна властивість, а, отже дана сукупність може вважатися мережею. Перевірку тісноти синергійних зв'язків пропонується здійснювати за експоненціальним законом. Перевірено, що сукупність магазинів ПП «Культтовари-Вінниця» характеризується тісними синергійними зв'язками та може вважатися мережею. Це означає, що підприємству вдалося сформулювати для тиражування стандартну модель функціонування магазинів канцтоварів, які діють на основі накопиченого досвіду і знань, вивічених стандартів обслуговування, мають єдину цінову, асортиментну політику, діють за вивіченими. Дана методика дозволяє перевірити ступінь тісноти синергійного зв'язку між магазинами та виявити місця біфуркації в операційній системі, що вимагатиме втручання.

– раціональний підхід до визначення ефективності розширення мережі магазинів, згідно до якого здійснюється моделювання раціональної кількості магазинів в мережі, які на одній території продукуватимуть максимальний дохід. Моделювання ґрунтується на експоненціальному розподілу показника відносного загального доходу, який продукується мережею магазинів.,

Результати моделювання раціональної кількості магазинів в мережі ПП «Канцтовари-Вінниця» показали найвищу величину загального доходу (0,91)

при зростанні мережі в 1,25 рази. Тобто ефективний розмір мережі магазинів канцтоварів має становити 4 одиниці. Розширення мережі магазинів канцтоварів більше ніж 4 магазини, продукуватиме меншу ефективність.

Основні положення даного дисертаційного розділу висвітлені у наукових працях [25–27, 30].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано теоретико-методичне узагальнення та вирішення актуального наукового завдання щодо формування конкурентної стратегії торговельного підприємства. За результатами дослідження сформульовано такі висновки і рекомендації:

1. Уточнено сутність та напрями еволюціонування науково-методичних підходів до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства. В основу авторського бачення конкурентної стратегії покладено механізм дії підприємства щодо вдосконалення бази знань, формування стійких та динамічних конкурентних переваг, в основу якої покладено мотиваційні механізми конкурування; системи управління знаннями й продукування ідей та інновацій; інструменти маркетингу, сценарії досягнення лідерства; забезпечення інтересів стейкхолдерів; партнерські стратегії.

2. Систематизовано класифікацію факторів впливу на формування конкурентних стратегій підприємств роздрібної торгівлі. Пропонований підхід базується на системності інноваційного бізнес-моделювання та враховує зовнішні, внутрішні та стратегічні дії підприємств торгівлі щодо вдосконалення бази знань та забезпечення реалізації конкурентної стратегії у вигляді партнерських стратегій, сценаріїв досягнення лідерства, врахування інтересів стейкхолдерів, співконкуренції, внутрішніх інноваційних процесів тощо.

3. Визначено місце конкурентної стратегії у загальнокорпоративній стратегії підприємства та удосконалено науково-методичні засади формування конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі. Розвинено понятійно-категорійний апарат у сфері стратегічного управління торговельними підприємствами, зокрема шляхом уточнення сутності понять «конкурентна стратегія» та «інновація цінності». Інновацію цінності запропоновано визначати як стратегію, що забезпечує здатність системи продукувати ринкові зміни на основі збалансованого поєднання виключної

корисності, цільової собівартості, стратегічного ціноутворення заради безперервного розвитку в конкурентному середовищі.

4. Проаналізовано існуючі методи формування конкурентної стратегії та структуровано паттерн ресурсного її забезпечення для підприємства роздрібною торгівлі, який включає: можливості, котрі склалися у зовнішньому середовищі; споживчий потенціал; потенціал внутрішнього середовища підприємства, що сприяє продукуванню торговельними підприємствами системних цінностей, таких як: функціональні, споживчі, вартісні, операційні, організаційні та інноваційні цінності.

5. Удосконалено науково-методичний підхід до якісного оцінювання ситуації на ринку роздрібною торгівлі канцтоварами, який ґрунтується на визначенні системи інтегрованих оцінок зовнішнього конкурентного макропотенціалу, в розрізі визначальних факторів макросередовища та залежить від їх варіації та рівня впливу на діяльність підприємства.

6. Розроблено теоретико-методичний підхід до посилення ефективності управління конкурентною позицією торговельного підприємства, що базується на інтегрованій оцінці масштабу конкурентного потенціалу, сили конкурентного впливу та результативності стратегічних дій конкурентів. Підхід спрямовано на трансформування стратегічного бачення позиції підприємства на ринку у вигляді конкурентної стратегії, а стійкість конкурентних переваг розглянуто в контексті можливостей утримання конкурентної позиції у довгостроковій перспективі.

7. Обґрунтовано застосування ресурсного підходу до оцінювання внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі. Підхід базується на розрахунку інтегрального показника через визначення збалансованої системи часткових показників за такими складовими потенціалу: споживчого, фінансового, клієнтського, бізнес-процесів, стратегічного та потенціалу розвитку, що дає можливість охопити якісні та кількісні показники, які відображають можливості опису рушійних сил складових конкурентного потенціалу, виділити синестезію пріоритетних

конкурентних складових підприємства роздрібної торгівлі з цілями його корпоративної стратегії та забезпечити порівняння між існуючим станом та прогнозним рівнем потенціалу підприємства.

8. Розроблено науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі, який об'єднує в собі послідовність дій інтуїтивної аргументації сценаріїв досягнення лідерства на ринку та враховує структуру цілей тактичної конкурентної позиції, виявлення альтернативних тактичних завдань, які формують тактичні конкурентні переваги і тактики конкурування з подальшою ітерацією конвергенції ймовірного та бажаного стану торговельного підприємства в умовах ресурсних та часових обмежень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян Е. М. Маркетинг: принципы и функции : учеб.-практ. пособ. для вузов / Е. М. Азарян. – Киев, 2000. – 320 с.
2. Азоєв Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоєв. – М., 2001. – 207 с.
3. Алексеев С. Б. Формирование стратегического потенциала торгового предприятия : автореф. дис. на соиск. науч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / С. Б. Алексеев. – Донецк, 2015. – 25 с.
4. Алексеева Н. И. Стратегическое планирование экономического поведения торгового предприятия в условиях кризиса : автореф. дис. на соиск. науч. степени д-ра экон. наук ; спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Н. И. Алексеева. – Донецк, 2019. – 25 с.
5. Алексеев С. Б. Методичний підхід до аналізу зовнішнього стратегічного макропотенціалу торговельного підприємства. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки / С. Б. Алексеев. – Чернівці, 2014. – № 26. – С. 47–54.
6. Андрушків Б. М. Аналітичні аспекти маркетингового потенціалу в теорії конкурентоспроможності підприємства / Б. М. Андрушків // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2011. – № 4. – С. 102–107.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
8. Апопий В. В. Социальная ответственность торговли. Развитие внутренней торговли: Украина, Россия, Беларусь : монографія / В. В. Апопий. – Донецк : ДонНУЭТ, 2009. – 550 с.
9. Алейникова И. С. Определение входных барьеров в экономической теории и практике антимонопольной политики / И. С. Алейникова, С. А. Евтюхов, С. А. Лукьянов // Вестник НГУ, 2011. – URL: <http://www.nsu.ru/exp/ref/Media:23e2684ec85a134fbe03000011/pdf/scin> 12.06.2018.

10. Афанас'єва Н. В. Теоретичні аспекти трактування сутності категорії «конкурентний потенціал підприємства» / Н. В. Афанас'єва // Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 29 січня 2014 р. – Донецьк : Ноулідж, 2014. – Т. 1. – 324 с. – С. 39–41.

11. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга /Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : Донец. гос. ун-т экономики и торговли, 2004. – 147 с.

12. Бай С. І. Про окремі пріоритети стратегічного розвитку підприємств / С. І. Бай // Управління стратегічними змінами на підприємстві концептуальні засади, методологія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 жовтня, м. Київ) ; відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2005. – 317 с. – С. 80–82.

13. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Д. О. Барабась. – Київ : КНЕУ, 2003. – 18 с.

14. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти : монографія / Г. В. Блакита. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 244 с.

15. Бурмистров А. Н. Концептуальная схема расширенной сбалансированной системы показателей деятельности предприятия / А. Н. Бурмистров, М. П. Синявина // Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития : сб. науч. тр. Всерос. науч.-практ. конф. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2012. – С. 145–154.

16. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396 с.

17. Вища освіта в Україні у 2017 році. Статистичний збірник. Київ. 2018. 298 с.

18. Воронкова А. Є. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Є. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.

19. Вікіпедія. – URL : [http://uk.wikipedia.org/wiki/ Канцелярські_товари](http://uk.wikipedia.org/wiki/Канцелярські_товари)

20. Гавенко М. С. Маркетингові дослідження конкурентної позиції торговельних підприємств вінниччини / М. С. Гавенко // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Slovakia, 2020. – Vol. 7. – No 4. – P. 18–21.

21. Гавенко М. С. Маркетингові дослідження конкурентної позиції підприємств торгівлі / М. С. Гавенко, О. О. Орлов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – Т. 2. – С. 46–56.

22. Гавенко М. С. Етимологія та еволюціонування конкурентної стратегії / М. С. Гавенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 5. – Т. 2. – С. 48–53.

23. Гавенко М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі / М. С. Гавенко, В. В. Шарко, Г. С. Лоянич // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6. – Т. 1. – С. 222–226.

24. Гавенко М. С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі / М. С. Гавенко, В. В. Шарко // Молодий вчений. – 2017. – № 4 (44). – С. 788–793. – URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/183.pdf>

25. Гавенко М. С. Інноваційні форми підприємств роздрібною торгівлі / М. С. Гавенко, В. В. Шарко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3. – Т. 2. – С. 280–284.

26. Гавенко М. С. Клієнтоорієнтоване маркетингове управління роздрібним торговельним підприємством / М. С. Гавенко, А. О. Зімонін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 112–219.

27. Гавенко М. С. Формування системи оцінювання конкурентної позиції підприємства роздрібною торгівлі / М. С. Гавенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIV міжнар. наук.-практ. конф., (28 – 30 листопада 2019 р. м. Хмельницький – м. Кам.-Подільський). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 125–127.

28. Гавенко М. С. Інноваційна модель конкурентної стратегії підприємства: теоретичний аспект / М. С. Гавенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф., (29 листопада – 1 грудня 2018 р. м. Хмельницький – м. Кам.-Подільський). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 178–180.

29. Гавенко М. С. Алгоритм аналізу та оцінки розвитку малого підприємства / М. С. Гавенко, В. В. Шарко // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених (18–19 травня 2017 р., м. Львів). – Львів : ІЕМ НУЛП, 2017. – С. 154–155.

30. Гавенко М. С. Конкурентна стратегія підприємства у загальній корпоративній стратегії: теоретичний аспект / М. С. Гавенко // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (3 червня 2020 р., м. Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2020. – Ч. 2. – С. 182–190.

31. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / Н. М. Гаркуша, О. В. Цуканова, О. О. Горошанська. – Київ : Знання, 2011. – 582 с.

32. Гершун А. М. Анализ внешней среды бизнеса / А. М. Гершун. – URL: <http://www.elitarium.ru2007/12/2analiz.html>.

33. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н. Голошубова // Товари і ринки. – 2011. – № 1. – С. 15–24.

34. Гордеев В. А. Конкуренция в зеркале теоретической экономики на состоявшейся конференции в ЯГТУ / В. А. Гордеев // Теоретическая экономика. – 2014. – № 1 (19). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurenciya-v-zerkale-teoretic-hes-koj-ekonomii-na-sostoyavsheysya-konferentsii-v-yagtu>.

35. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.

36. Гречина І. В. Структура сукупного потенціалу економічної системи / І. В. Гречина // Україна: Схід-Захід проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. С. 185–187.

37. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності : навч. посіб. / Б. В. Гринів. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 392 с.
38. Державний класифікатор продукції та послуг. – URL: <https://dkpp.rv.ua/index.php?search=17.23.1&type=code>
39. Державна фіскальна служба. Офіційний портал. – URL: <http://sfs.gov.ua/ms/f11->
40. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств / Р. А. Довбуш, А. Л. Зозуля. – Харків : Основа, 2003. – 250 с.
41. Додонова И. В. Роль банков в формировании отношений финансового капитала на этапе экономического роста : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.10 / И. В. Додонова. – СПб. 2005. – 36 с.
42. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : ЦУЛ, 2006. – 384 с.
43. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.
44. Економічна активність населення України 2017 : стат. зб. Державної служби статистики України. Київ, 2018. 143 с.
45. Ермоленко В. В. Методы диагностики внешней среды региона и корпорации в стратегическом управлении / В. В. Ермоленко, Д. В. Ланская, М. М. Геращенко // Научный журнал КубГАУ. – 2017. – № 129. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-diagnostiki-vneshney-sredy-regiona-i-korporatsii-v-strategicheskom-upravlenii>.
46. Єдиний довідник закупівель. – URL: <https://dk2dk21.dovidnyk.info1./dovidn>
47. Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом / І. М. Злидень // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна : зб. наук, праць. Економічна серія. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2008. – С. 63–67.
48. Ибрагимова М. Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений / М. Х. Ибрагимова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 2 (42). – С. 140–144.

49. Иванов А. П. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании / А. П. Иванов, Е. Ю. Хрусталева // Финансовый менеджмент. – М. : Дело и сервис, 2005. – № 5. – С. 3–14.

50. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.

51. Иванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю. Б. Иванов. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с.

52. Ільчук О. О. Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі / О. О. Ільчук // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів, 2011. – Вип. 21.1. – С. 149–153.

53. Канцтовары: новые горизонты для рынка. – URL: <https://trademaster.ua/articles/312517>.

54. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. ; пер. с англ. М. Павловой. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.

55. Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – С. 239.

56. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2010. – 406 с.

57. Классики менеджмента : энциклопедия / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 1168 с.

58. Кныш М. И. Конкурентные стратеги : учеб. пособ. / М. И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 204 с.

59. Кобець Д. Л. Маркетингові рішення у стратегічному управлінні підприємством / Д. Л. Кобець // Інтелект ХХІ. – 2017. – Вип. 6. – С. 55–58.

60. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

61. Корж Н. В. Обґрунтування методичного підходу до оцінювання ефективності використання корпоративного капіталу / Н. В. Корж // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2015. – № 3/5 (23). – С. 56–61.

62. Корж Н. В. Передумови формування соціального капіталу / Н. В. Корж, Ю. В. Білан // Актуальні проблеми економіки. Науковий журнал. – 2015. – № 7 (169). – С. 263–270. – URL: <http://eco-science.net/m/archive2015/366-7169.html>

63. Корж Н. В. Структурування корпоративного капіталу / Н. В. Корж // Економічний часопис–XXI. Науковий журнал. – 2014. – № 11–12. – С. 113–115. – URL: http://soskin.info/userfiles/file/2014/11-12_2014/Korzsh.pdf

64. Корж Н. В. Узагальнене оцінювання ефективності використання корпоративного капіталу: якісні структурні зміни / Н. В. Корж // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми : ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2015. – № 2. – С. 210–220.

65. Костирко Р. О. Малий бізнес та формування конкурентного середовища / Р. О. Костирко // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – № 3. – С. 117–121.

66. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии. Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 498 с.

67. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.

68. Криворучко О. С. Застосування бенчмаркінгу в маркетинговому стратегічному управлінні діяльністю підприємства / О. С. Криворучко // Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 13–14 травня 2010 р.). – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – Ч. 1. – С. 185–187.

69. Криворучко О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації / О. С. Криворучко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. пр. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. – Вип. 2 (12). – Т. 2. – С. 81–88.

70. Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / О. С. Криворучко. – Полтава, 2016. – 18 с.
71. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 245 с.
72. Кузнецова Т. Целеполагание по правилам / Т. Кузнецова // Новый менеджмент. – 2007. – № 1. – С. 15–16.
73. Кулініч Р. О. Статистична оцінка чинників соціально-економічного розвитку : монографія / Р. О. Кулініч. – Київ : Знання, 2007. – 311 с.
74. Кунаев А. И. Конкурентные преимущества в розничной торговле / А. И. Кунаев. – М. : МГУК, 1995. – 25 с.
75. Куршев В. Н. Теория систем и системный анализ : учеб. пособ. / В. Н. Куршев. – Казань : изд-во Казан. гос. техн. ун-та, 2004. – 158 с.
76. Куцик П. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія / П. О. Куцик, Л. Г. Медвідь, В. О. Шевчук, Д. О. Хариневич-Яворська. – Чернівці : Технодрук, 2015. – 370 с.
77. Лыкасова С. Н. Ресурсный потенциал организации розничной торговли : автореф. дис. на стиск. учен. степени канд. экон. наук : 08.00.05. Урал. гос. эконом.ун-т / С. Н. Лыкасова. – Екатеринбург, 26 с.
78. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг : пер. с фр. / Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
79. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В. Л. Лунев. – М., 1997. – 356 с.
80. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь : словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2003. – 520 с.
81. Мармоза А. Т. Теорія статистики : підручник / А. Т. Мармоза. – Вид. 2-ге перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 592 с.
82. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Альберт Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

83. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 412 с.
84. Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємств / О. О. Шубіна, Л. В. Фролова : монографія. – Донецьк : Ноулідж, 2013. – 513 с.
85. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу : навч. посіб. / Т. Л. Мостенська. – Київ: Кондор, 2005. – 240 с.
86. Мур Джеффри Экономическое моделирование в Microsoft Excel / Мур Джеффри, Уэдерфорд Ларри Р. – Изд. 6-е ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2014. – 1024 с.
87. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2 (14). – С. 117–120.
88. Нуруллина Л. А. Анализ основных методов оценки конкурентоспособности энергетического предприятия / Л. А. Нуруллина, Л. В. Маймакова // Известия ВУЗов. Проблемы энергетики. – 2012. – № 9–10. – URL: <https://cyberleninka.Ru/article/n/analiz-osnovnyh-metodov-otsenki-konkurento-sposobnosti-energeticheskogo-predpriyatiya>.
89. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства / В. Ф. Оберемчук. – Київ : МАУП, 2000. – 128 с.
90. Обзор. Рынок канцтоваров. – URL: <https://msb.aval.ua/ru/news/?id=26613>.
91. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 212 с.
92. Орищук Н. В. Організаційно-економічні принципи розвитку мережних структур постачальників послуг : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. екон. наук : 08.06.01 / Н. В. Орищук. – Київ, 2005. – 248 с.
93. Офіційний сайт компанії «АКС ТРЕЙД». – URL: <https://akctrade.com>
94. Офіційний сайт компанії «Імпорт-офіс». – URL: <http://www.kancsport.com.ua>
95. Офіційний сайт компанії «ТОП». – URL: <https://top.dp.ua>
96. Офіційний сайт компанії «Demis». – URL: <http://www.demis.com.ua>
97. Офіційний сайт компанії «VIVAT». – URL: <https://vivat.in.ua>

98. Офіційний сайт фабрики канцтоварів «Папірус». – URL: <http://www.papirus.com.ua>
99. Павлова В. А. Конкуренстоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Дніпропетровськ, 2006. – 276 с.
100. Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональный аспекты / В. Панков // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 40–45.
101. Петєшова Т. А. Діагностичні підходи до визначення рівня інтенсивності конкуренції на галузевому ринку / Т. А. Петєшова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. II. – С. 111–117.
102. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія / Н. О. Голошубова, О. О. Кавун, В. М. Торопков та ін. / за заг. ред. Н. О. Голошубової. – Київ : КНТЕУ, 2014. – 344 с.
103. Про Антимонопольний комітет : закон України від 26.11.93 р. № 50 // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 50. – Ст. 472.
104. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : закон України від 10.07. 2018 р. № 52496–VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 14. – Ст. 275.
105. Про захист економічної конкуренції : закон України від 11.01.2001 р. № 2210–III) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64.
106. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции : ученик / Ю. Б. Рубин. – М., 2003. – 584 с.
107. Рузаева Е. А. Анализ и оценка способов формирования целей предприятия / Е. А. Рузаева, И. С. Скурихина, Т. А. Вашко // Ефективна економіка: електронний журнал. – 2011. – № 8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
108. Ринок канцтоварів продовжає рости. – URL: <https://marketing.rbc.ua/publication/09.07.2007/1156>
109. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Київ, 2006. – 390 с.

110. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
111. Соціально-демографічні характеристики домогосподарств України у 2017 році (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України) : статист. зб. Державна служба статистики України. – URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/17/Arch_cdhd_zb.htm.
112. Споживчі настрої в Україні: Прес-реліз. – URL: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/UA/2018/2018-press-release20181228gfk_rel_cci/nov_18_ukr.pdf
113. Строкович Г. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. для ВНЗ / Г. В. Строкович. – Харків, 2011. – 180 с.
114. Танасійчук А. М. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу / А. М. Танасійчук, С. О. Сіренко, В. В. Пневський // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – № 24. – С. 161–167. – URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/25.pdf.
115. Танасійчук А. М. Імплементация стратегії диверсифікації в маркетингових планах підприємств / А. М. Танасійчук, В. В. Дерещук, О. С. Кудинська // Інфраструктура ринку. – 2019. – № 32. – С. 231–239. – URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/36.pdf.
116. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монографія / А. Н. Тищенко. – Харків, 2007. – 375 с.
117. Терентьев А. А. Методический подход к организации стратегического управления в компании предпринимательского типа / А. А. Терентьев // Вестник ИНЖЭКОНа, серия «Экономика». – 2011. – Вып. 3 (46). – С. 137–140.
118. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю. Б. Иванов, О. М. Тищенко, Г. В. Назарова та ін. ; за ред. Ю. Б. Иванов, О. М. Тищенко. – Дніпропетровськ : Герда, 2013. – Т. 3. – 260 с.
119. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 17-е изд. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.

120. Торгівля Вінницької області у 2017 р. Статистичний збірник. – Вінниця, 2018. – 95 с.
121. Тренев Н. Н. Стратегическое управление : учеб. пособ. / Н. Н. Тренев. – М., 2000. – 282 с.
122. У. Чан Ким. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : НИРРО, 2008. – 272 с.
123. Узнайте реальную оценку возможностей Вашего бизнеса! – URL: <http://index.kanzoboz.ru/>
124. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
125. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 347 с.
126. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Эксклюзивные технологии формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации: теория, методика, практика : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 539 с.
127. Филатов А. Н. Разработка механизма формирования конкурентной стратегии предприятия в отраслях олигополии : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. Н. Филатов. – Магнитогорск : РГБ, 2007. – 205 с.
128. Хайров Р. Р. Сравнительный анализ трактовок конкурентной стратегии / Р. Р. Хайров // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. – 2012. – № 3 (26). – С. 229–236.
129. Харинович-Яворська Д. О. Особливості комплексного економічного аналізу та поліпшення методики його здійснення в умовах трансформаційної економіки. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси : зб. наук. пр. / Д. О. Харинович-Яворська ; відп. ред. З. В. Герасимчук. – Луцьк, 2011. – Вип. 8 (29). – С. 485–491.
130. Хмиль Т. М. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Т. М. Хмиль, С. К. Василик, Л. О. Шишмарева. – Харьков : ИНЖЭК, 2004. – 136 с.
131. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

132. Чубай В. М. Недоліки інструментарію економічного аналізу та шляхи їх усунення: науковий і практичні аспекти / В. М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4 (130). – С. 277–290.

133. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2015. – Вип. 2 (4). – Ч. 2. – С. 120–126. – URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/nvmdue_2015_2\(2\)__24.pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/nvmdue_2015_2(2)__24.pdf)

134. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

135. Шталь Т. В. Предпосылки формирования теории социально ориентированного стратегического менеджмента / Т. В. Шталь // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. – № 3 (54). – С. 135–139.

136. Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер ; пер. с англ.; предисл. и общ. ред. В. С. Автономова. – М. : Экономика, 1995. – 540 с.

137. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособ. / А. Ю. Юданов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Изд. «ГНОМ и Д», 2001. – 304 с.

138. Ямпольская Д. Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм / Д. Ямпольская, М. Зонис. – URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0015>

139. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2017 року: Статистичний збірник. Державна служба статистики України. – URL: <http://database.ukrcensus.gov.ua/>.

140. Abernathy W. J. & Utterback J. M. Patterns of industrial innovation, *Technology Review*, 1978. 80. – Pp. 97–107.

141. Almeida P. Knowledge sourcing by foreign multinationals: patent citation analysis in the U.S. semiconductor industry, *Strategic Management Journal*, 1996. 17 (winter special issue). – Pp. 155–165.

142. Andrews K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood : Dow Jones-Irwin. 1971. – 245 p.

143. Ansoff I. *Corporate Strategy*. New York : McGrawHill, 1965.
144. Ansoff I. Comment on Henry Mintzberg rethinking strategic planning. *Long Range Planning*. 1994.27 (3). – Pp. 31–32.
145. Ansoff I. Critique to Henry Mintzberg's the design school : reconsidering the basic premises of strategic planning. *Strategic Management Journal*. 1991. 12 (6). – Pp. 449–461.
146. Bain J. S. *Barriers to new competition*. Cambridge. MA : Harvard University Press. 1956.
147. Barkema H. G. & Vermeulen F. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective, *Academy of Management Journal*. 1998. 41: 1. – P. 7–26.
148. Barkema H. G., Bell J. H. J. & Pennings J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning, *Strategic Management Journal*. 1996. 17. – Pp. 151–166.
149. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*. 1991. 17. – Pp. 99–120.
150. Barney J. B. Organizational culture: can it be a source of competitive advantage? *Academy of Management Review*. 1986. 11. – Pp. 656–665.
151. Barringer B. R. & Ireland R. D. *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*. Pearson Education: Upper Saddle River. New Jersey. 2008.
152. Bartlett C. & Ghoshal S. *Beyond global management: transnational solution*. Harvard Business School Press. Boston. MA. 1989.
153. Bettis R. A. & Prahalad C. K. The dominant logic: a retrospective and extension. *Strategic Management Journal*. 1995.16. – Pp. 5–14.
154. Brandenburger A. M. & Nalebuff B. J. *Co-opetition*. New York: Doubleday. 1996.
155. Brandenburger A. M. & Stuart S. Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*. 1996. 5 (1). – 5–14.
156. Brandenburger A. M., Nalebuff B. M. *Co-opetition*. N.Y. : Doubleday, 1996.
157. Brown S. & Blackmon K. Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case for strategic resonance. *Journal of Management Studies*. 2005. 42: 4. – Pp. 793–815.
158. Calori R., Lubatkin M., Very P. & Veiga J. F. Modeling the origins of nationally-bound administrative heritages: A historical institutional analysis of French and British firms. *Organization Science*. 1997. 8. – Pp. 681–696.

159. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass. : M.I.T. Press. 1962.
160. Copernicus and Marketers Fact. *The Commoditization of Brands and Its Implications of Marketers*. Auburndale. MA: Copernicus Marketing Consalting. 2001.
161. D'Aveni R. A. *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press. 1994.
162. D'Aveni R. A. Mapping your competitive position. *Harvard Business Review*. November. 2007. – Pp. 110–120.
163. Dagnino G. B. Coopetition strategy: toward a new kind of interfirm dynamics? *International Studies of Management & Organization*. 2007. 37 (2). – Pp. 3–10.
164. Davidson W. H. Market similarity and market selection: implications of international marketing strategy. *Journal of Business Research*. 1983. 11. – P. 439–456.
165. Dierickx I. & Cool K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 1989. 35. –Pp. 1504–1512.
166. Drucker P. F. *Managing in Turbulent Times*. New York : Harper & Row. 1980. – 312 p.
167. Eisenhardt K. M. & Martin M. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000.21. – Pp. 1105–1121.
168. Eisenhardt K. M. & Tabrizi B. N. Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*. 1995. 40. – Pp. 84–110.
169. Franko L. G. Global corporate competition: who's winning, who's losing and the R&D factor as one reason why. *Strategic Management Journal*. 1989. 10. – Pp. 449–474.
170. Friedman, T. L., 2005. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, New York: Farrar, Straus & Giroux.
171. Fuentelsaz L. & Gomez J. Multipoint Competition, Strategic Similarity and Entry into Geographic Markets. *Strategic Management Journal*. 2006. 27. – Pp. 477–499.
172. Furnham A. *Head and Heart Management. Managing Attitudes. Beliefs. Behaviours and Emotions at Work*. Palgrave Macmillan UK. 2008. – 230 p. – URL: <https://www.palgrave.com/gp/book/9780230555129>

173. Gavenko M. S., Sharko V. V. Die optimierung des sortiments und bestandsmanagement. Competitive ability of business organizations: estimation methods and enhancement strategies : collective monograph. Melbourne : Thorpe-Bowker, 2017. – 124 p. – P. 64–74.

174. Havenko M. S., Orlov O. O., Sharko V. V., Husak L. P. Developing of competitive strategy for innovative development of enterprise: choosing priorities and tactics. *Espacios*. 2020. Vol. 41 (№ 34). Art. 3. – P. 32–45. – Accessed: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n34/a20v41n34p03.pdf>.

175. Garafonova O. Implementation of efqm and bsc models for strategic development of the enterprise in the context of a systemic crisis. *Journal of european economy*. Том 18. № 1 (68) 2019. – P. 54–66. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jeea_2019_18_1_6.

176. Garafonova O. Strategic aspects of process of management changes on enterprise. *Науковий Вісник Полісся. Науковий економічний журнал*. 2016. – № 4 (8). – С. 146–151. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2016_4%282%29__10.

177. Garafonova O. Strategic approach to mechanism of budgeting in financial planning of agricultural enterprises. *Науковий Вісник Полісся. Науковий економічний журнал*. № 1 (9). – 2017. – С. 146–151. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2017_1%282%29__21.

178. Ghemawat P. Redefining global strategy. Crossing borders in a world where differences still matter. Boston: Harvard Business School Press. 2007.

179. Ghoshal S. Global strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*. 1987. 8. – Pp. 425–440.

180. Gomes-Casseres B. The alliance revolution: the new shape of business rivalry. Cambridge. MA : Harvard University Press. 1996.

181. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Boston (Mass.). 1994.

182. Hamel. G. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

183. Harbison J. R. & Pekar P. *Smart alliances: a practical guide to repeatable success*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

184. Harris R. S. & Ravenscraft D. The role of acquisitions in foreign direct investment: Evidence from the U.S. stock market. *The Journal of Finance*. 1991. 46. – Pp. 825–844.
185. Hayek F. *The Use of Knowledge in Society in Austrian Economics* / F. Hayek A Reader. Michigan: Hillsdale, 1991. – Pp. 247–263.
186. Henderson B. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, 1989. November-December. – Pp. 139–143.
187. Hitt M. A. & Pisano V. The Cross-Border Merger and Acquisition Strategy: A Research Perspective. *Management Research*. April. Vol. 1. No. 2. Spring 2003. – Pp. 133–144.
188. Hitt M. A., Boyd B. & Li D. The state of strategic management research and vision of the future. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.). *Research methodology in strategy and management*. Greenwich. CT: JAI Press, 2004.
189. Hitt M. A., Ireland R. D. & Hoskisson R. E. *Strategic Management*. Thomson South-Western, Mason: OH, 2007.
190. Hrebiniak. L. G. & Snow C. C. Industry differences in environmental uncertainty and organizational characteristics related to uncertainty. *Academy of Management Journal*. 1980. 23: 4. –Pp.750–759.
191. IBM Global Business Services. *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*. IBM Corporation.
192. Johanson J. & Vahlne J-E. The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. 8. – Pp. 23–32.
193. Kim W. C., Hwang P. & Burgers W. P. Multinationals' diversification and the risk-return trade-off. *Strategic Management Journal*. 1993.14. – Pp. 275–286.
194. King A. W. & Zeithaml C. P. Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*. 2001. 22. – Pp. 75–99.
195. King A. W. Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: a conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*. 2007. 32: 1. – Pp. 156–178.
196. Kissin W. D. & Herrera J. International mergers and acquisitions. *Journal of Business Strategy*. 1990. 11. – Pp. 51–55.

197. Kobets D. L., Kovalchuk S. V., Zaburmekha Ye. M. Modeling the choice of strategies of marketing management of enterprise personnel. *Naukovyi Visnyk NHU*, 2019. – № 2. – P. 163–173.

198. Kogut B. & Zander U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*. 1992. 3: 3. Pp. 383–397.

199. Kotler Philip, Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. Second edition. New York : Prentice Hall International. 2008. – 711 p.

200. Lee J., Lee K. & Rho S. An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*. 2002. 23: 8. – Pp. 727–747.

201. Lei D., Hitt M. A. & Bettis R. Dynamic core competences through metalearning and strategic context. *Journal of Management*. 1996. 22. – 549–569.

202. Levitt T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*. 1983. 61 (3). – Pp. 92–102.

203. Lippman S. A. & Rumelt R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*. 1982. 13. – Pp. 418–438.

204. Makhija M. Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence by Czech privatization. *Strategic Management Journal*. 2003. 24. – Pp. 433–451.

205. Manfred B., Dominik G., Hadwich K., & Manfred B. Customer Equity Management as Formative Second-Order Construct. *Journal of Business Research*. 2010. 61 (12). – 1292–1301.

206. March J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 1991. 2. – Pp. 71–78.

207. Markides C. Strategy as balance: from «either-or» to «and». *Business Strategy Review*. 2001.12:3. – Pp. 1–10.

208. Mason E. S. Price and production policies of large scale enterprises. *American Economic Review*. 1939. 29. – 61–74.

209. Matthews R. The Organization Matrix and the Evolutions of Strategy (Part 2). *Economic Strategies*. 2005. – 33–34, 7–8.

210. Miles R. & Snow C. *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill: New York. 1978.

211. Miles Raymond E. and Charles C. Snow. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
212. Mintzberg H. & Waters J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985. 6 (3). – Pp. 257–272.
213. Mintzberg H. *Five Ps for Strategy*. Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall International Editions, 1992.
214. Mintzberg H. Rethinking strategic planning. *Long Range Planning*. 1994. 27 (3). – Pp. 12–30.
215. Mintzberg H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic planning. *Strategic Management Journal*. 1990. 11 (3). – Pp. 171–195.
216. Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.
217. Mintzberg, H. Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*. 1991.12 (6). – Pp. 463–466.
218. Mitchell D. & Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*. 2003. 24: 5. – Pp. 15–21.
219. Moore J.F. *The Death of Competition*. N.Y.: Harper Business, 1996.
220. Orlov O., Dumanska K., Ponomaryova N. and Kobets D. Company's Strategic Success as the Basis of Its Potential Sustainability. ICSF-2020: The international conference on sustainable futures: environmental, technological, social and economic matters. E3S Web of Conferences 166, 12002 (2020).
221. Penrose E. T. *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959. URL : <https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/0198289774.001.0001/acprof>
222. Porter M. «What is Strategy», *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996. – Pp. 61–78
223. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y. : Free Press, 1985.
224. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. N.Y. : Free Press, 1980.
225. Porter M. E. *Competitive advantage of nations*. New York : The Free Press, 1990.
226. Porter M. E. *Competitive strategy*. Free Press : New York, 1980.

227. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 1991. 12:1. – Pp. 95–117.
228. Prahalad C. K. & Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. 68: 3. – Pp. 79–91.
229. Reed R. & DeFilippi R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1990. 15. – Pp. 88–102.
230. Rindova V. & Fombrun C. Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*. 1999. 20. – Pp. 691–710.
231. Robert S. Kaplan and David P. Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, 2004. – 324 p.
232. Rumelt R. P. The evaluation of business strategy. In: Mintzberg, H., *The strategy process: concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs. New York : Prentice Hall, 1991. – Pp. 52–59.
233. Saaty Thomas L., Kevin P. Kearns. *Analytical Planning: The Organization of Systems*. Oxford ; New York : Pergamon Press, 1985. – 208 p.
234. Selznick P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, IL : Pew, Peterson, and Co, 1957.
235. Shafer S. M., Smith H. J. & Linder J. C. The Power of Business Models. *Business Horizons*. 2005. 48. – Pp. 199–207.
236. Sirmon D. G. & Hitt M. A. Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2003. 27: 4. – Pp. 339–358.
237. Sirmon D. G., Hitt M. A. & Ireland R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*. 2007. 32: 1. – Pp. 273–292.
238. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. – Vol.16. – Iss. 2. – P. 90–101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09.
239. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the*

Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), CEUR, Vol-2713, – Pp. 145–166.

240. Stadnyk V., Pchelianska G., Holovchuk Yu., Dybchuk L. The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2020, V. 6. – № 3. – P. 80–95.

241. Stopford J. M. & Wells L. T. *Managing the multinational enterprise*, New York: Basic Books, 1972.

242. Suarez F. F. & Lanzolla G. The role of environmental dynamics in building a first mover advantage. *Academy of Management Review*. 2007. 32:2. – Pp. 377–392.

243. Svetlicic M. & Rojec M. Foreign direct investment and the transformation of Central European economies. *Management International Review*. 1994. 34. – Pp. 293–312.

244. Tanasiichuk A., Hromova O., Abdullaieva A., Holovchuk Y., Sokoliuk K. Strategy of internationalization by Ukrainian meat producers' implementation. Italy. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9. – No 1. – P. 339–363. – URL: <http://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/990/986>.

245. Teece D. J., Pisano G. P. & Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management *Strategic Management Journal* 1997. 18. – Pp. 509–533.

246. Treacy M. Wiersema F. *The Discipline of Market Leaders*. Reading (Mass.), 1995.

247. Vermeulen F. & Barkema H. G. Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*. 2002. 23. – Pp. 637–653.

248. Winter S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 2003. 24:10. – Pp. 991–5.

249. Wissema H. *Unit Management. Entrepreneurship and coordination in the decentralised firm*. London : Pitman Publishing, 1992.

250. Zahra S. A., Sapienza H. J. & Davidsson P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*. 2006. 43:4. – Pp. 917–955.

251. Zollo M. & Winter S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. 2002. 13. – Pp. 339–351.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Еволюція розвитку терміна «конкурентна стратегія»

Автор	Зміст терміна
М. Портер	Конкурентні стратегії – це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Конкурентні стратегії підприємства узагальнюють модель поведінки, що забезпечує координацію та поєднання компліментарних цілей і ресурсів підприємства з метою отримання довгострокових конкурентних переваг [161]
Г. Азоев	План дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку [2, С. 56]
І. Ансофф	Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [135, С. 260]
А. Іванов, Е. Хрусталев	... пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації таке положення, як дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил [44, С. 3]
Ю. Іванов	... ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [46, С. 70]
Н. Куденко	... різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найважливіших запитань: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?» [66, С. 171]
М. Книш	... план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій з метою подолання п'яти сил конкуренції [53, с. 114]
В. Лунев	... концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей [73, С. 56]
Т. Мостенська	... передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації [79, С. 210–214]
О. Нефедова	... спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення [81, С. 118]
В. Панков	... створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками [94, С. 45]
М. Портер	... напрямлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [36, С. 25]
М. Саєнко	... спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти [103, С. 234]

Автор	Зміст терміна
А. Томпсон, А. Стрікланд	... розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі [111, С. 74]
Н. Треншов	... стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності [113, С. 58]
А. Філатов	... стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку [119, С. 16]
Т. Хміль, С. Василик	... ряд підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності [122, С. 160]
Г. Хемел, С. Прахалад	... полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні [123, С. 54]
З. Шершньова	... це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [126, С. 24]
Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко	Конкурентна стратегія – глобальний план досягнення мети фірми, що передбачає певну її поведінку на ринку [11, С. 83]
Д. О. Барабась	Конкурентна стратегія – це комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку, який передбачає або розширення місткості ринку, або захист існуючих позицій, або підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку [13, С. 7]
А. Е. Воронкова	Конкурентна стратегія – це розробка пропозицій на підставі наявних конкурентних переваг підприємства, які задовольнятимуть потреби цільових споживачів у більшій мірі, чим пропозиції конкурентів [18, С. 62]
Р. Грант	Конкурентна стратегія – це комплексний план дій підприємства на ринку відносно фірм-конкурентів. Суть конкурентних стратегій полягає в тому, що вони сприяють збільшенню чи утриманню підприємством свого положення на ринку відносно конкурентів [4930, С. 127]
Р. А. Довбуш	Конкурентна стратегія полягає у тому, щоб відрізнятись від інших. Це означає свідомий вибір певного комплексу заходів по створенню унікальної цінності. Сутність стратегії складається з двох аспектів: рішення виражати поіншому традиційні атрибути присутності підприємства на ринку, чи рішення застосовувати нові атрибути присутності на ринку [35, С. 146]
І. З. Должанський	Конкурентна стратегія – це елемент загальної стратегії компанії (корпоративної стратегії), який дає змогу зрозуміти як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів та прибутковості від продажів у довгостроковій перспективі [37, С. 94]
А. Ю. Юданов	Конкурентна стратегія – це комплекс дій, спрямований на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримання довгострокових конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності підприємства [129, С. 264]
П. Ф. Друкер	Конкурентні стратегії – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [158]
Ф. Котлер	Конкурентна стратегія – це концепція і підпорядкована їй система дій підприємства, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг; це набір правил поведінки в обраних стратегічних сферах бізнесу, якими підприємство керується для досягнення поставлених цілей у кожній сфері в умовах конкуренції [60]
О. С. Криворучко	Узагальнену програму діяльності (модель дій), спрямовану на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів і зусиль [64, С. 8]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Динаміка сумарного обсягу імпорту та експорту канцтоварів*

Код та назва продукції за УКТЗЕД	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018р.		2019 р.	
	Тис. дол.	т	Тис. дол.	т	Тис. дол.	т	Тис. дол.	т	Тис. дол.	т
ІМПОРТ										
4802. Папір і картон некрейдовані	258504	233774	211236	200438	127910	155894	142932	173673	143446	167589
3213.Фарби художні	5827	985	3364	609	1835	389	2231	478	2623	567
4820.Інші канцтовари з паперу	33752	5437	13501	3205	10464	1475	9153	1416	9432	1633
9017. Інструменти для креслення, розмічання	4924	1084	3765	918	3194	677	4667	1113	5319	1436
9608.Ручки; маркери; пера; олівці механічні; гримачі та частини до них	10962	3353	10107	2233	6304	1503	9036	2229	10388	2616
9609.Олівці прості, кольорові, пастелі, вугільні, грифелі для олівців, крейда	3627	1676	3053	1303	2031	922	3366	1506	3297	1470
4903.Книжки-малюнки, книги для малювання або розфарбовування, дитячі	1403	316	811	235	430	101	405	120	350	98
9612.Стрічки для друкарських машинок; подушечки штемпельні	4061	139	5116	119	5262	158	6382	188	6472	173
3215.Фарба друкарська, чорнило та туш	58476	9160	52733	6997	40240	5911	42269	6068	46740	6394
Разом імпорт	381536	255924	303686	216057	197670	167030	220441	186791	228067	181976
ЕКСПОРТ										
4802. Папір і картон некрейдовані	536	270	1072	258	3860	685	1512	368	3736	630
3213.Фарби художні	1222	262	1668	392	953	306	648	193	819	237
4820.Інші канцтовари з паперу	6440	2389	4395	1630	2055	937	2342	1024	3246	1579
9017. Інструменти для креслення, розмічання	555	23	662	55	693	46	484	30	600	42
9608.Ручки; маркери; пера; олівці механічні;	340	18	368	18	318	19	404	30	535	44
9609.Олівці прості, кольорові, пастелі, вугільні, грифелі для олівців, крейда	79	11	70	14	82	23	102	28	117	24
4903.Книжки-малюнки, книги для малювання або розфарбовування, дитячі	1921	357	1235	225	1165	306	854	209	1668	408
9612.Стрічки для друкарських машинок;	357	19	226	13	150	6	127	5	99	5
3215.Фарба друкарська, чорнило та туш	1891	367	3649	812	6042	972	4647	862	2981	645
Разом експорт	13341	3716	13345	3417	15318	3300	11120	2749	13801	3614
САЛЬДО	-368195	-252208	-290341	-212640	-182352	-163730	-209321	-184042	-214266	-178362

* згруповано автором на основі [34]

**Імпорт канцтоварів за основними групами
та країнами-походження за 2017 р., тис. дол.**

Країна	Групи товарів				Разом
	Папір	Канцтовари з паперу	Ручки	Олівці	
Росія	42221	96	8	19	42344
Фінляндія	32058				32058
Словаччина	21769	2	61	70	21902
Німеччина	17938	523	1026	170	19657
Швеція	8502				8502
Індонезія	7319	37	1	28	7385
Польща	3342	441	174	79	4036
Китай	2407	2839	5708	2577	13531
Словенія	2141	6	87		2234
Австрія	1473		15	14	1502
Франція	1083		76	6	1165
Італія	855	289	66	6	1216
Корея	14	24	4	57	99
Індія	119	10	595	18	742
Іспанія	27	2	6	19	54
Нідерланди	21	9			30
Португалія	141	1			142
Таїланд	147			1	148
Чехія	431		436	139	1006
Австралія	640				640
Бельгія	76		17	1	94
Білорусія	187				187
Болгарія	20				20
Малайзія		15	86		101
Набія		3			3
Румунія		3	9	18	30
США		63	43	22	128
Тайвань		3			3
Туреччина		41	31	5	77
Чорногорія			19	1	20
Шрі-Ланка			368	12	380
Великобританія			32	1	33
Мексика			99	61	160
	142951	4427	8469	3269	159696

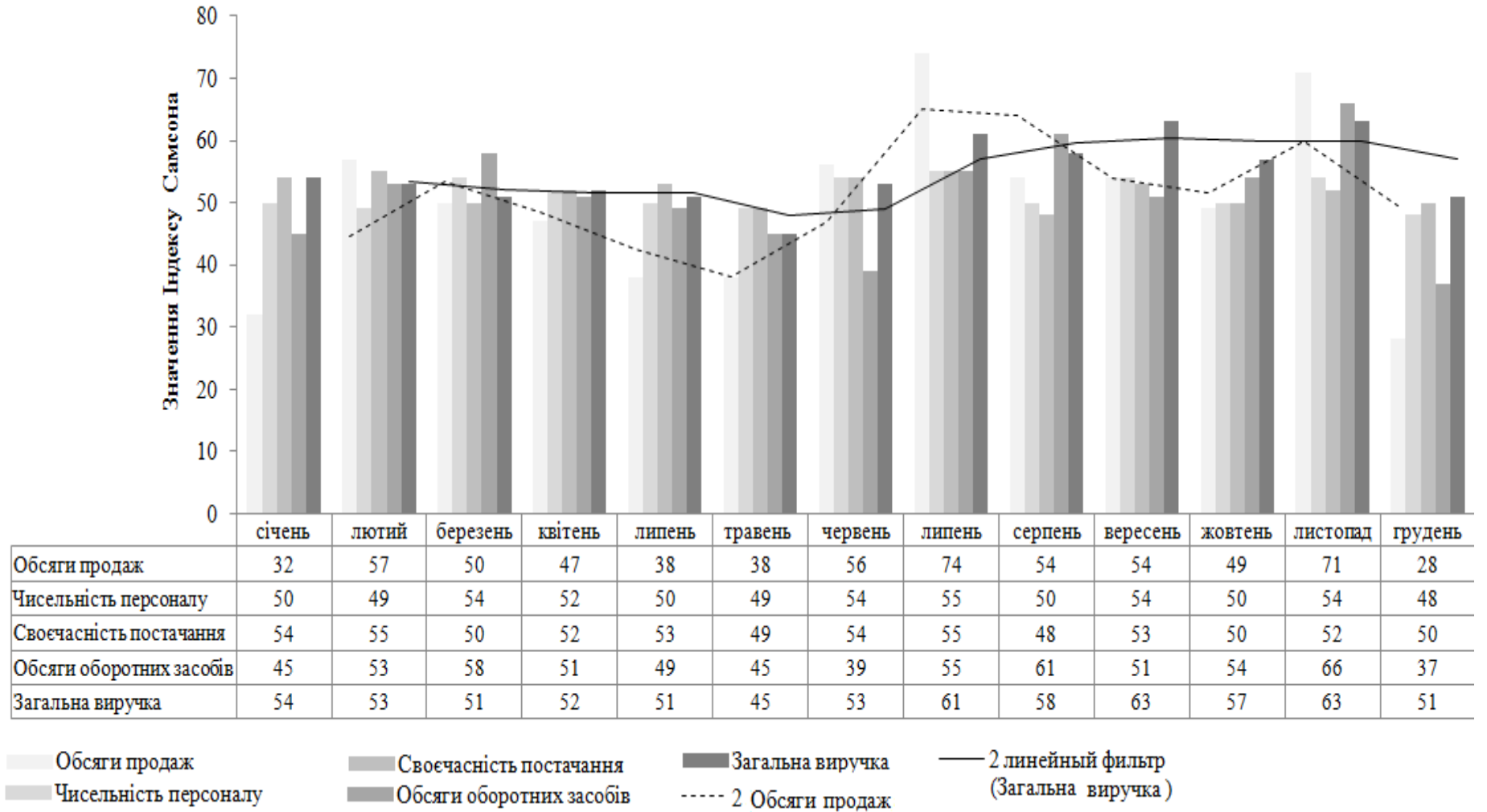


Рис. Б.2. Динаміка складових ділової активності підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами (індексу Самсона)

Додаток В

PEST-аналіз макропотенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі канцтоварами

Таблиця В.1

Результати експертного оцінювання впливу факторів зовнішнього макросередовища на формування макропотенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі канцтоварами

Фактор	Експертна оцінки																																Результати узгодженості думок експертів				Коефіцієнт порівняльної важливості (Ks)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Середня оцінка	Середньо квадратичне відхилення (σ)	Коефіцієнт варіації (V)	Коефіцієнт вагомості(α)*		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
Політико-правові																																						
P1	3	4	3	4	4	5	6	3	2	4	3	3	4	2	3	2	5	2	5	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3,38	1,040	0,31	0,031	0,663	
P2	4	3	5	3	2	3	4	6	3	3	4	5	3	4	4	5	4	6	4	3	7	4	5	4	4	5	4	5	3	6	3	3	4,09	1,146	0,28	0,038	0,591	
P3	3	5	7	9	6	7	5	7	4	3	7	5	4	4	5	4	3	4	7	8	3	7	8	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4,94	1,795	0,36	0,045	0,506	
P4	5	6	4	5	6	5	6	5	4	5	6	4	4	5	8	4	7	5	4	5	4	5	5	5	8	4	7	4	6	4	7	4	5,19	1,203	0,23	0,048	0,481	
Економічні																																						
E1	8	8	9	6	7	7	9	8	6	9	8	7	7	8	8	8	9	7	9	6	7	8	8	9	6	9	7	7	9	8	8	8	7,75	0,984	0,13	0,071	0,225	
E2	7	7	8	8	9	8	9	8	6	7	8	6	8	8	9	9	8	9	7	9	8	5	7	8	8	7	9	9	8	7	7	7,81	1,030	0,13	0,072	0,219		
E3	8	8	8	9	9	8	7	7	7	8	9	10	8	8	9	6	7	8	8	8	9	10	9	9	7	8	8	9	9	8	9	9	8,25	0,916	0,11	0,076	0,175	
E4	4	5	7	7	6	8	5	4	4	5	7	6	8	5	5	7	4	6	8	8	5	5	7	7	6	5	8	9	8	9	7	8	6,34	1,537	0,24	0,058	0,366	
E5	7	8	7	7	6	8	9	7	8	6	7	6	8	5	6	7	8	6	8	8	5	6	7	7	6	5	8	9	8	9	7	8	7,09	1,146	0,16	0,065	0,291	
E6	7	8	8	7	7	9	10	8	7	7	8	8	6	7	7	8	9	9	9	8	8	7	8	8	9	10	8	7	7	6	7	7	7,78	1,008	0,13	0,071	0,222	
Соціально-екологічні																																						
S1	6	6	8	7	7	6	8	5	6	5	5	6	6	5	7	8	6	6	6	8	7	5	5	7	8	8	9	8	7	6	6	8	6,59	1,160	0,18	0,061	0,341	
S2	7	8	7	8	8	9	9	8	8	7	7	6	6	7	8	9	9	9	9	8	8	10	9	10	8	8	8	7	7	9	7	8	8,00	1,016	0,13	0,073	0,200	
S3	8	8	9	8	7	8	7	9	7	8	8	8	7	8	8	7	7	8	8	9	10	9	8	9	10	9	8	10	8	9	8	8	8,22	0,870	0,11	0,076	0,178	
S4	6	6	5	6	4	5	6	5	6	7	8	7	5	7	6	5	5	6	4	4	6	5	6	7	6	6	6	4	4	5	6	7	5,66	1,035	0,18	0,052	0,434	
S5	7	7	8	7	8	9	9	8	6	7	8	9	9	10	8	10	8	8	6	9	9	8	8	7	6	9	9	9	8	8	8	7	8,03	1,062	0,13	0,074	0,197	
Технологічні																																						
T1	7	6	6	6	8	8	9	9	8	7	6	6	5	7	7	6	5	6	7	8	8	9	7	8	8	7	7	8	6	8	8	7	7,13	1,100	0,15	0,065	0,288	
T2	5	5	6	4	3	6	5	6	6	7	4	5	6	5	5	6	7	4	4	3	6	5	4	5	4	5	3	6	7	5	5	4	5,03	1,121	0,22	0,046	0,497	
T3	3	5	6	8	7	4	5	7	6	4	5	8	8	6	5	6	6	5	4	4	7	6	6	5	5	5	4	6	7	5	6	4	5,56	1,294	0,23	0,051	0,444	
T4	10	9	9	9	8	9	7	10	8	9	8	9	9	9	8	8	10	9	8	10	9	9	9	10	9	9	9	9	9	10	8	10	8,94	0,759	0,08	0,082	0,106	
Усього за факторами*	98	106	113	112	106	114	119	112	98	102	111	106	103	101	110	107	110	105	113	109	113	112	110	113	111	101	109	109	111	121	101	901						

* вираховано на основі розрахованого коефіцієнта конкордації

Таблиця В.2

Удосконалена матриця рангів для розрахунку коефіцієнта конкордації

Фактори / Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Сума рангів	d	d ²	Перерозподіл рангів по значимості
x ₁	3	6	7	6	5.5	6	4.5	2.5	4.5	7	7	5.5	5.5	5.5	6.5	3.5	4	6	6.5	7	7	4.5	6.5	6.5	7	5.5	5	4.5	6	7	7	7	182.5	54.5	2970.25	7
x ₂	5	3.5	2	3	4	4.5	7	5.5	4.5	3	6	5.5	7	5.5	4	3.5	3	3.5	4.5	6	3	7	6.5	6.5	4.5	7	3	4.5	6	6	5.5	4.5	154.5	26.5	702.25	3
x ₃	5	6	6	6	7	7	4.5	5.5	6.5	4.5	3	3	3	5.5	4	5.5	6	7	6.5	4	5.5	6	4	3	6	5.5	5	4.5	3	3	5.5	6	162.5	34.5	1190.25	2
x ₄	7	6	4	6	2.5	2	4.5	5.5	6.5	6	3	5.5	5.5	5.5	6.5	7	6	3.5	2	4	5.5	2.5	2	4.5	4.5	4	7	7	3	3	1.5	4.5	147.5	19.5	380.25	4
x ₅	1	1.5	1	1	1	2	2	2.5	1.5	1	1	2	1	1	1.5	1.5	2	3.5	2	2	1	1	1	1	1	1.5	1.5	4.5	6	3	3.5	1.5	58.5	-69.5	4830.25	1
x ₆	2	1.5	4	3	5.5	2	4.5	5.5	1.5	2	3	1	2	2.5	1.5	1.5	1	3.5	4.5	1	2	4.5	4	2	2	1.5	5	1.5	1	3	1.5	3	84	-44	1936	2
x ₇	5	3.5	4	3	2.5	4.5	1	1	3	4.5	5	5.5	4	2.5	4	5.5	6	1	2	4	4	2.5	4	4.5	3	3	1.5	1.5	3	3	3.5	1.5	106.5	-21.5	462.25	3
Σ	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	896		12471.5	

Перевірка точності складеної матриці на основі визначення контрольної суми:

$$\sum x_{ij} = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{(1+7)7}{2} = 28$$

Сума по стовпцям матриці дорівнює між собою та контрольною сумою. Отже, матриця складена вірно.

Оцінка середнього ступеню узгодженості думок експертів перевіряємо за допомогою коефіцієнта конкордації для випадків, де є однакові значення рангів в оцінюваннях одного експерта.

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n) - m \sum T_i} \quad T_i = \frac{1}{12 \sum (t_i^3 - t_i)}$$

де S = 12471.5, n = 7, m = 32

L_i – число елементів, які повторюються в оцінках i-го експерта, t_i – кількість елементів в l-й кількості елементів для i-го експерта.

ΣT_i = 2 + 3 + 2 + 4 + 1 + 2.5 + 5 + 5.5 + 1.5 + 0.5 + 2 + 5 + 0.5 + 5.5 + 3 + 1.5 + 2 + 5 + 3 + 2 + 0.5 + 1 + 2.5 + 1 + 0.5 + 1 + 2.5 + 5.5

$$W = \frac{12471,5}{\frac{1}{12} 32^2 (7^3 - 7) - 32 \times 87,5} = 0,48$$

+ 4 + 10 + 1.5 + 1 = 87.5

W = 0.48 свідчить про наявність слабого ступеню узгодженості думок експертів.

Кореляція між політико-правовими та економічними факторами

X	Y	ранг X, d _x	ранг Y, d _y	d _j	(d _x - d _y) ²
8.78	8.59	7	7	0	0
8.16	8.09	5	5	0	0
8.38	8.25	6	6	0	0
8.06	6.34	4	1	3	9
5.88	7.09	1	2	1	1
6.69	7.78	2	3	1	1
7.25	7.88	3	4	1	1
					12

$$\rho = 1 - \frac{n \sum_{i=1}^n d_j^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \times 12}{7(7^2 - 1)} = 0.79$$

Знайдемо коефіцієнт рангової кореляції Спірмена:

де n – кількість рангів 7.

$$\begin{aligned}
T_1 &= [(3^3-3)]/12 = 2 \\
T_2 &= [(3^3-3) + (2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 3 \\
T_3 &= [(3^3-3)]/12 = 2 \\
T_4 &= [(3^3-3) + (3^3-3)]/12 = 4 \\
T_5 &= [(2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 1 \\
T_6 &= [(2^3-2) + (3^3-3)]/12 = 2.5 \\
T_7 &= [(4^3-4)]/12 = 5 \\
T_8 &= [(2^3-2) + (4^3-4)]/12 = 5.5 \\
T_9 &= [(2^3-2) + (2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 1.5 \\
T_{10} &= [(2^3-2)]/12 = 0.5 \\
T_{11} &= [(3^3-3)]/12 = 2 \\
T_{12} &= [(4^3-4)]/12 = 5 \\
T_{13} &= [(2^3-2)]/12 = 0.5 \\
T_{14} &= [(4^3-4) + (2^3-2)]/12 = 5.5 \\
T_{15} &= [(2^3-2) + (3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 3 \\
T_{16} &= [(2^3-2) + (2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 1.5 \\
T_{17} &= [(3^3-3)]/12 = 2 \\
T_{18} &= [(4^3-4)]/12 = 5 \\
T_{19} &= [(2^3-2) + (2^3-2) + (3^3-3)]/12 = 3 \\
T_{20} &= [(3^3-3)]/12 = 2 \\
T_{21} &= [(2^3-2)]/12 = 0.5 \\
T_{22} &= [(2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 1 \\
T_{23} &= [(2^3-2) + (3^3-3)]/12 = 2.5 \\
T_{24} &= [(2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 1 \\
T_{25} &= [(2^3-2)]/12 = 0.5 \\
T_{26} &= [(2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 1 \\
T_{27} &= [(3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 2.5 \\
T_{28} &= [(4^3-4) + (2^3-2)]/12 = 5.5 \\
T_{29} &= [(3^3-3) + (3^3-3)]/12 = 4 \\
T_{30} &= [(5^3-5)]/12 = 10 \\
T_{31} &= [(2^3-2) + (2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 1.5 \\
T_{32} &= [(2^3-2) + (2^3-2)]/12 = 1
\end{aligned}$$

$$x^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1) + \frac{1}{n-1}\sum T_i} = \frac{12471.5}{\frac{1}{12}32 \times 7(7+1) + \frac{1}{7-1}87.5} = 92.55$$

Визначаємо вагомість коефіцієнта конкордації на основі критерію Пірсона:

Оскільки, при заданому рівні вагомості $\alpha = 0.05$, розрахунковий x^2 (92.55) \geq табличного (12.59159), то $W = 0.48$ - величина не випадкова, а тому отриманні результати можуть бути використанні в подальшому дослідженні.

Аналогічно були перевіренні на узгодженість решта факторів, які також можна вважати достовірними.

Додаток Г

Характеристики лідерів роздрібного ринку канцтоварів м. Вінниця

Таблиця Г.1

Характеристики ключових ознак лідерів роздрібного ринку канцтоварів м.Вінниця

Назва підприємства	Асортимент, позицій	Групи товарів, що формують питому вагу у виручці (на основі табл. Г.2)		Сформовані цінності	Ключові сегменти	Оцінка взаємин із споживачем	Інфраструктура
ПП «Культтовари-Вінниця»	22 тис.	Вироби з паперу	АХ	Конкурентоспроможні ціни; Висока якість товару; Гнучка система знижок;	В2В	4,6	Інтернет магазин, мережа з 4 магазинів «Якісна канцелярія»
		Офісні інструменти Папки-реєстратори					
ТОВ «Едельвейс&К»	15 тис.	Приладдя для діловодства та архівації Папір для письма	АХ	Велика клієнтська база Швидкість обслуговування Безкоштовна доставка Обслуговування оргтехніки Нотаріальні книги	В2В В2С В2G	5	Інтернет магазин Поліграфія Сервісний центр мережа з 3 магазинів? поліграфія
		Щоденники, шорічники	АУ	Дидактичні матеріали для дітей Наявність товарів для VIP клієнтів Тенедерна діяльність, Комплексне обслуговування офісів			
ТОВ «АКцентр»	30тис.	Приладдя для діловодства та архівації Папір для письма Вироби з паперу Офісні інструменти Папки-реєстратори	AZ	Найбільший асортимент товарів Висока якість товару Безкоштовна доставка Наявність товарів для VIP клієнтів Програми лояльності (дисконтні картки). Тенедерна діяльність Гуртові ціни при купівлі декількох	В2В В2С В2G	4,8	Інтернет магазин, мережа з 5 магазинів, поліграфія

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
		Щоденники, щорічники, клей		одиниць одного товару Навчальний маркетинг (коворкинг, творча студія)			
ТОВ «Скрепка»	12 тис	Приладдя для діловодства та архівації Папір для письма Вироби з паперу Офісні інструменти Папки- реєстратори Щоденники, щорічники	АУ	Конкурентоспроможні ціни; Висока якість товару; Зручне розташування магазину.	В2В	5	Інтернет магазин, склад-магазин
ТОВ «Євротек»	10 тис	Папір для письма Офісні інструменти Щоденники, щорічники	АУ	Низькі ціни. Зручне розташування магазину. Швидкість обслуговування	В2В В2С	4,1	магазин

Додаток Д

Таблиця Д. 1

Комплексний аналіз асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами, що конкурують на ринку м.Вінниця (на основі ABC і XYZ аналізу)

Група товарів	ABC-аналіз			Група ABC	XYZ-аналіз					Група XYZ	Суміщення груп
	Виручка, 2018 р.	Частка товару у виручці	Частка товарів з наростаючим підсумком		2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	Коефіцієнт варіації		
ПП «Культтовари-Вінниця»											
Приладдя для діловодства та архівації	1342,5	17,9	17,9	A	1676,80	1326,55	1285,22	1342,50	0,11	Y	AY
Папір для письма	1212	16,16	34,06	A	1873,52	1197,60	1160,29	1212,00	0,22	Y	AY
Вироби з паперу	876	11,68	45,74	A	1052,40	865,59	838,62	876,00	0,09	X	AX
Офісні інструменти	828	11,04	56,78	A	940,20	818,16	792,67	828,00	0,07	X	AX
Папки-реєстратори	971,25	12,95	69,73	A	1003,60	959,71	929,81	971,25	0,03	X	AX
Щоденники, щорічники	438,75	5,85	75,58	A	562,06	433,54	420,03	438,75	0,12	Y	AY
Клей	331,5	4,42	80	A	414,05	327,56	317,36	331,50	0,11	Y	AY
Ручки	304,5	4,06	84,06	B	380,32	300,88	291,51	304,50	0,11	Y	BY
Скотч	264,75	3,53	87,59	B	358,78	261,60	253,45	264,75	0,15	Y	BY
Маркери, лінери	227,25	3,03	90,62	B	283,84	224,55	217,55	227,25	0,11	Y	BY
Настільне приладдя з пластику та металу	192,75	2,57	93,19	B	240,75	190,46	184,53	192,75	0,11	Y	BY
Презентаційне обладнання	157,5	2,1	95,29	C	142,10	155,63	150,78	157,50	0,04	X	CX
Витратні матеріали для офісу	133,5	1,78	97,07	C	166,74	131,91	127,80	133,50	0,11	Y	CY
Олівці	83,25	1,11	98,18	C	103,98	82,26	79,70	83,25	0,11	Y	CY
Папір	60	0,8	98,98	C	74,94	59,29	57,44	60,00	0,09	Y	CY
Приладдя для креслення	44,25	0,59	99,57	C	53,20	43,72	42,36	44,25	0,09	X	CX
Штемпельна продукція	27	0,36	99,93	C	33,72	26,68	25,85	27,00	0,11	Y	CY
Папки, портфелі	5,25	0,07	100	C	6,56	5,19	5,03	5,25	0,11	Y	CY
	7500	100			9367,559	7410,9	7180	7500			

Продовження табл. Д. 1

Група товарів	ABC-аналіз			Група ABC	XYZ-аналіз					Група XYZ	Суміщення груп
	Виручка, 2018 р.	Частка товару у виручці	Частка товарів з наростаючим підсумком		2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	Коефіцієнт варіації		
ТОВ «Едельвейс &К»											
Приладдя для діловодства та архівації	256	12,94	12,94	A	205,00	126,00	199,80	256,00	0,24	X	AX
Папір для письма	342,3	17,30	30,24	A	463,00	319,00	341,00	342,30	0,15	X	AX
Вироби з паперу	231,03	11,68	41,92	A	632,90	213,00	135,00	231,03	0,64	Z	AZ
Офісні інструменти	218,37	11,04	52,96	A	504,00	234,00	177,08	218,37	0,46	Z	AZ
Папки-реєстратори	256,15	12,95	65,90	A	530,77	222,26	207,72	256,15	0,43	Z	AZ
Щоденники, щорічники	216,3	10,93	76,84	A	239,77	135,10	153,00	216,30	0,23	X	AX
Клей	87,42	4,42	81,26	B	253,10	72,10	70,90	87,43	0,63	Z	BZ
Ручки	80,30	4,06	85,31	B	130,00	120,00	65,12	80,31	0,27	Y	BY
Скотч	69	3,49	88,80	B	165,00	60,59	56,62	69,00	0,51	Y	BY
Маркери, лінери	59,93	3,03	91,83	B	124,19	52,00	48,60	59,93	0,43	Z	BZ
Настільне приладдя з пластику та металу	50,83	2,57	94,40	B	105,33	44,11	41,22	50,83	0,43	Z	BZ
Презентаційне обладнання	41,53	2,10	96,50	C	196,70	36,04	33,68	41,54	0,9	Z	CZ
Витратні матеріали для офісу	23,4	1,18	97,68	C	72,96	30,55	28,55	23,40	0,51	Z	CZ
Олівці	16,2	0,82	98,50	C	45,49	19,05	17,80	16,20	0,49	Z	CZ
Папір	15,82	0,80	99,30	C	135,60	13,73	12,83	15,82	1,18	Z	CZ
Приладдя для креслення	4,37	0,22	99,52	C	24,18	10,13	9,46	4,37	0,61	Z	CZ
Штемпельна продукція	7,04	0,36	99,88	C	254,00	6,18	5,77	7,04	1,57	Z	CZ
Папки, портфелі	2,4	0,12	100,00	C	2,87	2,60	2,60	2,40	0,06	X	CX
	1978,427	100,00			4084,859	1716,438	1606,774	1978,427			

Продовження табл. Д. 1

Група товарів	ABC-аналіз			Група ABC	XYZ-аналіз					Група XYZ	Суміщення груп
	Виручка, 2018 р.	Частка товару у виручці	Частка товарів з наростаючим підсумком		2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	Коефіцієнт варіації		
ТОВ «АКцентр»											
Приладдя для діловодства та архівації	1115,71	17,00	17,00	A	386,35	1037,88	1095,82	1115,71	0,23	Y	AY
Папір для письма	1273,22	19,40	36,40	A	472,21	1184,41	1250,52	1273,22	0,19	Y	AY
Вироби з паперу	787,56	12,00	48,40	A	185,88	732,62	773,52	787,56	0,25	Y	AY
Офісні інструменти	656,3	10,00	58,40	A	257,57	610,52	644,60	656,30	0,3	Z	AZ
Папки-ресстратори	788,21	12,01	70,41	A	214,64	733,23	774,16	788,22	0,38	Z	AZ
Щоденники, щорічники	341,27	5,20	75,61	A	128,78	317,47	335,19	341,28	0,10	X	AX
Клей	282,21	4,30	79,91	A	107,32	262,52	277,18	282,21	0,31	Z	AZ
Ручки	295,33	4,50	84,41	B	130,93	274,73	290,07	295,34	0,18	Y	BY
Скотч	219,86	3,35	87,76	B	45,07	204,52	215,94	219,86	0,43	Z	BZ
Маркери, лінери	190,33	2,90	90,66	B	64,39	177,05	186,93	190,33	0,34	Z	BZ
Настільне приладдя з пластику та металу	166,04	2,53	93,19	B	49,37	154,46	163,08	166,04	0,36	Z	BZ
Презентаційне обладнання	72,19	1,10	94,29	B	19,32	67,16	70,91	72,19	0,38	Z	BZ
Витратні матеріали для офісу	102,38	1,56	95,85	C	38,64	95,24	100,56	102,38	0,31	Z	CZ
Олівці	124,69	1,90	97,75	C	28,33	116,00	122,47	124,70	0,41	Z	CZ
Папір	26,25	0,40	98,15	C	9,01	24,42	25,78	26,25	0,34	Z	CZ
Приладдя для креслення	52,50	0,80	98,95	C	0,00	48,84	51,57	52,50	0,58	Z	CZ
Штемпельна продукція	16,40	0,25	99,20	C	8,59	15,26	16,12	16,41	0,23	Y	CY
Папки, портфелі	52,50	0,80	100,00	C	0,00	48,84	51,57	52,50	0,58	Z	CX
	6563	100			2146,4	6105,2	6446	6563			

Продовження табл. Д. 1

Група товарів	ABC-аналіз			Група ABC	XYZ-аналіз					Група XYZ	Суміщення груп
	Виручка, 2018 р.	Частка товару у виручці	Частка товарів з наростаючим підсумком		2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	Коефіцієнт варіації		
ТОВ «Скрепка»											
Приладдя для діловодства та архівації	283,8	15,0	15,00	A	236,95	203,57	216,60	283,80	0,13	Y	AY
Папір для письма	325,4	17,20	32,20	A	295,13	233,42	248,37	325,42	0,13	Y	AY
Вироби з паперу	146,16	7,72	39,92	A	116,17	104,77	111,48	146,06	0,13	Y	AY
Офісні інструменти	264,8	14,00	53,92	A	160,98	189,99	202,16	264,88	0,19	Y	AY
Папки-реєстратори	217,5	11,50	65,42	A	134,15	156,07	166,06	217,58	0,18	Y	AY
Щоденники, щорічники	119,2	6,30	71,72	A	80,49	85,50	90,97	119,20	0,16	Y	AY
Клей	83,2	4,40	76,12	A	67,08	59,71	63,54	83,25	0,13	Y	AY
Ручки	98,4	5,20	81,32	B	71,30	70,57	75,09	98,38	0,14	Y	BY
Скотч	39,7	2,10	83,42	B	28,17	28,50	30,32	39,73	0,15	Y	BY
Маркери, лінери	60,5	3,20	86,62	B	40,25	43,43	46,21	60,54	0,16	Y	BY
Настільне приладдя з пластику та металу	64,3	3,40	90,02	C	30,85	46,14	49,10	64,33	0,25	Y	CY
Презентаційне обладнання	0	0,00	90,02	C	12,07	0,00	0,00	0,00	1,73	Z	CZ
Витратні матеріали для офісу	15,1	0,80	90,82	C	24,15	10,86	11,55	15,14	0,34	Z	CZ
Олівці	45,4	2,40	93,22	C	36,00	32,57	34,66	45,41	0,13	Y	CY
Папір	1,8	0,10	93,32	C	1,63	1,36	1,44	1,89	0,13	Y	CY
Приладдя для креслення	52,9	2,80	96,12	C	0,00	38,00	40,43	52,98	0,6	Z	CZ
Штемпельна продукція	0,7	0,04	96,16	C	5,37	0,54	0,58	0,76	1,13	Z	CZ
Папки, портфелі	72,6	3,84	100,00	C	0,00	52,11	55,45	72,65	0,6	Z	CZ
	1892	100			1341,5	1357,1	1444	1892			

Продовження табл. Д. 1

Група товарів	ABC-аналіз			Група ABC	XYZ-аналіз					Група XYZ	Суміщення груп
	Виручка, 2018 р.	Частка товару у виручці	Частка товарів з наростаючим підсумком		2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Коефіцієнт варіації		
ТОВ «СвротеК»											
Приладдя для діловодства та архівації	191,52	17,10	17,10	A	323,99	166,28	175,79	191,52	1,72	Z	AZ
Папір для письма	188,16	16,80	33,90	A	318,31	163,36	214,85	188,16	0,25	Z	AY
Вироби з паперу	125,44	11,20	45,10	A	212,21	108,91	84,57	125,44	0,93	Z	AZ
Офісні інструменти	106,4	9,50	54,60	A	180,00	92,38	117,19	106,40	0,25	Z	AY
Папки-реєстратори	137,76	12,30	66,90	A	233,05	119,61	97,66	137,76	0,92	Z	AZ
Щоденники, щорічники	76,16	6,80	73,70	A	128,84	66,12	58,60	76,16	0,25	Z	AY
Клей	40,32	3,60	77,30	A	68,21	35,01	48,83	40,32	0,25	Z	AZ
Ручки	71,68	6,40	83,70	B	121,26	62,23	59,57	71,68	0,9	Z	BZ
Скотч	34,72	3,10	86,80	B	58,74	30,14	20,51	34,72	0,94	Z	BZ
Маркери, лінери	38,08	3,40	90,20	B	64,42	33,06	29,30	38,08	0,33	Z	BZ
Настільне приладдя з пластику та металу	41,44	3,70	93,90	B	70,10	35,98	22,46	41,44	0,41	Z	BZ
Презентаційне обладнання	0,336	0,03	93,93	B	0,57	0,29	8,79	0,34	1,46	Z	BZ
Витратні матеріали для офісу	16,8	1,50	95,43	C	28,42	14,59	17,58	16,80	0,28	Z	CZ
Олівці	23,52	2,10	97,53	C	39,79	20,42	12,89	23,52	0,41	Z	CZ
Папір	1,12	0,10	97,63	C	1,89	0,97	4,10	1,12	0,62	Z	CZ
Приладдя для креслення	8,96	0,80	98,43	C	15,16	7,78	0,00	8,96	0,68	Z	CZ
Штемпельна продукція	0,784	0,07	98,50	C	1,33	0,68	3,91	0,78	0,78	Y	CY
Папки, портфелі	16,8	1,50	100,00	C	28,42	14,59	0,00	16,80	0,68	Z	CX
	1120	100			1894,7	972,4	976,6	1120			

ДОДАТОК Ж

Динаміка рівня інтенсивності конкуренції на роздрібному ринку канцтоварів Вінницької області

Показники		Fozzy Group	Metro Cash&Carry	Фуршет	SPAR	Епіцентр	Культтовари-Вінниця	Едельвейс &К	АК центр	Скрепка	Браво
2016 рік											
Оцінка рівня концентрації підприємств канцтоварів в області	Темпи зростання місткості ринку канцтоварів (Тм)	$T_m=1,36$									
	Коефіцієнт інтенсивності конкуренції (Ік)	$I_k = (1,4-1,36)/0,7 = 0,057$									
	Середній рівень рентабельності продажу (Rпр)	$R_{пр} = 0,33$									
	Частка і-того підприємства	0,031	0,112	0,011	-	0,047	0,397	0,174	0,091	0,057	0,080
	Середнє квадратичне відхилення ринкових часток підприємств (σ)	$\sigma = \sqrt{0,1792/36} = 0,071$									
	Коефіцієнт варіації ринкових часток (Vч)	$V_{ч} = (1-0,071)/0,028 = 33,18$									
	Інтенсивність конкуренції (Ік)	$\sqrt{0,057 * 0,33 * 33,18} = 0,79$									
Оцінка ступеня монополізації ринку	Частки ринку трьох лідерів ринку	$11,2\% + 39,7\% + 17,4\% = 68,3\%$									
	Індекс концентрації підприємств на ринку (CR ₃)	$45\% < 68,3\% < 70\%$									
	Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ)	$0,031^2 + 0,112^2 + 0,011^2 + 0,047^2 + 0,397^2 + 0,174^2 + 0,091^2 + 0,057^2 + 0,08^2 = 0,221$ $0,221 < 0,4$									
2017 рік											
Оцінка рівня концентрації підприємств канцтоварів в області	Темпи зростання місткості ринку канцтоварів (Тм)	$T_m=0,97$									
	Коефіцієнт інтенсивності конкуренції (Ік)	$I_k = (1,4-0,97)/0,7 = 0,78$									
	Середній рівень рентабельності продажу (Rпр)	$R_{пр} = 0,3$									
	Частка і-того підприємства	0,034	0,181	0,012	-	0,093	0,324	0,0750	0,267	0,059	0,042
	Середнє квадратичне відхилення ринкових часток підприємств (σ)	$\sigma = \sqrt{0,1766/36} = 0,07$									
	Коефіцієнт варіації ринкових часток (Vч)	$V_{ч} = (1-0,07)/0,028 = 33,2$									
	Інтенсивність конкуренції (Ік)	$\sqrt{0,057 * 0,3 * 33,2} = 0,75$									
Оцінка ступеня монополізації ринку	Частки ринку трьох лідерів ринку	$9,3\% + 32,4\% + 26,7\% = 68,4\%$									
	Індекс концентрації підприємств на ринку (CR ₃)	$45\% < 68,4\% < 70\%$									
	Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ)	$0,034^2 + 0,181^2 + 0,012^2 + 0,093^2 + 0,324^2 + 0,075^2 + 0,267^2 + 0,059^2 + 0,042^2 = 0,209$ $0,209 < 0,4$									

2018 рік											
Оцінка рівня концентрації підприємств канцтоварів в області	Темпи зростання місткості ринку канцтоварів (Тм)	Тм=1,016									
	Коефіцієнт інтенсивності конкуренції (Ік)	$I_k = (1,4-1,016)/0,7 = 0,055$									
	Середній рівень рентабельності продажу (Rпр)	Rпр =0,35									
	Частка і-того підприємства	0,041	0,092	0,013		0,096	0,309	0,0689	0,277	0,062	0,042
	Середнє квадратичне відхилення ринкових часток підприємств (σ)	$\sigma = \sqrt{0,086/36} = 0,154$									
	Коефіцієнт варіації ринкових часток (Vч)	$Vч = (1-0,154)/0,028 = 30,2$									
	Інтенсивність конкуренції (Ік)	$\sqrt{0,055*0,35*30,2} = 0,76$									
Оцінка ступеня монополізації ринку	Частки ринку трьох лідерів ринку	9,6% +30,9% + 27,7% = 68,2%									
	Індекс концентрації підприємств на ринку (CR ₃)	45% < 68,2% < 70%									
	Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ)	$0,041^2 + 0,092^2 + 0,013^2 + 0,096^2 + 0,309^2 + 0,068^2 + 0,0279^2 + 0,062^2 + 0,042^2 = 0,202$ 0,202 < 0,4									
2019 рік											
Оцінка рівня концентрації підприємств канцтоварів в області	Темпи зростання місткості ринку канцтоварів (Тм)	Тм=1,086									
	Коефіцієнт інтенсивності конкуренції (Ік)	$I_k = (1,4-1,086)/0,7 = 0,0448$									
	Середній рівень рентабельності продажу (Rпр)	Rпр =0,35									
	Частка і-того підприємства	0,039	0,088	0,021	0,007	0,091	0,297	0,0783	0,260	0,075	0,044
	Середнє квадратичне відхилення ринкових часток підприємств (σ)	$\sigma = \sqrt{0,1406/37} = 0,062$									
	Коефіцієнт варіації ринкових часток (Vч)	$Vч = (1-0,062)/0,027 = 34,7$									
	Інтенсивність конкуренції (Ік)	$\sqrt{0,0448*0,35*34,7} = 0,74$									
Оцінка ступеня монополізації ринку	Частки ринку трьох лідерів ринку	9,1% +29,7% + 26% = 64,8%									
	Індекс концентрації підприємств на ринку (CR ₃)	45% < 64,8% < 70%									
	Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ)	$0,039^2 + 0,088^2 + 0,021^2 + 0,007^2 + 0,091^2 + 0,0297^2 + 0,0783^2 + 0,260^2 + 0,075^2 + 0,044^2 = 0,187$ 0,187 < 0,4									

ДОДАТОК 3

Збалансована система показників ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі

Компоненти конкурентного потенціалу		Цінність/ Конкурентна перевага	Найменування показника	Формула (джерело інформації)	Напрямок покращання показника	Вага
1		2	3	4	5	6
Споживчий потенціал	Комунікації з контактними аудиторіями. Ринкова позиція	<u>Функціональна цінність</u> (репутація та імідж; ступінь надійності, відповідальності, гнучкості підприємства як партнера)	Коефіцієнт ділової репутації	Відношення ділової репутації підприємства до його капіталізації	Не нижче досягнутого рівня попереднього періоду (зростання)	25%
			Ефективність комунікацій з контактними аудиторіями, у балах	Експертне оцінювання корпоративної соціальної відповідальності та ефективності ринкових зв'язків		25%
			Ринковий потенціал підприємства	$1 + (([\text{Індекс зростання попиту на ринку}] * [\text{Частку ринку підприємства}]) / 100)$		25%
			Коефіцієнт використання ринкового потенціалу	$[\text{Ринковий потенціал підприємства}] / [\text{Темп зміни товарообороту}]$		25%
Фінансовий потенціал (фінансовий менеджмент)	<u>Вартісна цінність:</u> зростання вартості та прибутковості ділової активності та стійкості підприємства. динамічність та гнучкість власних оборотних активів	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$([\text{Грошові кошти}] + [\text{Поточні фінансові інвестиції}]) / [\text{Сума поточних зобов'язань}]$	0,2-0,3	10%	
		Коефіцієнт загальної ліквідності	$[\text{Оборотні активи}] / [\text{Сума поточних зобов'язань}]$	1,5-2	10%	
		Коефіцієнт фінансової автономії	$[\text{Власний капітал}] / [\text{Валюта балансу}]$	не <0,5	10%	
		Рентабельність власного капіталу, %	$[\text{Чистий прибуток}] / [\text{Середньорічна вартість власного капіталу}]$	>галузевої норми	10%	
		Рентабельність активів, %	$[\text{Чистий прибуток}] / [\text{Середньорічна вартість активів}]$	Не нижче галузевої норми чи еталону	10%	
		Рентабельність витрат, %	$[\text{Чистий прибуток}] / [\text{Сума витрат}]$		10%	
		Рентабельність продажу, %	$[\text{Чистий прибуток}] / [\text{Чистий дохід від реалізації товарів}]$		10%	

Продовження дод.3

1	2	3	4	5	6
		Віддача капіталу (оборотність активів), у разях	[Чистий дохід від реалізації] / [Середньорічна сума капіталу]	Не нижче галузевої норми чи еталонного значення конкурента	10%
		Фондовіддача	[Чистий дохід від реалізації] / [Середньорічна сума основних засобів]		10%
		Коефіцієнт маневреності	[Власні оборотні кошти] / [Власний капітал]		5%
		Період фінансового циклу, у днях	[Період операційного циклу] – [Тривалість обороту кредиторської заборгованості]		5%
Бізнес-процеси (операційний менеджмент, інноваційний менеджмент)	Операційна цінність: забезпечення мінімального рівня витрат; зростання рівня інновацій; покращення технології обслуговування; частка ринку; рівень розширення товарного асортименту	Виручка від реалізації товарів на 1 м ² торговельної площі, тис. грн./м ²	[Виручка від реалізації] / [торговельна площа]	зростання	15%
		Товарооборотність, у днях	[Середня сума запасів] / [Ододенний товарооборот]	Не нижче середнього галузевого рівня	15%
		Частка ринку,%	[Обсяг реалізації канцтоварів по підприємству] / [Обсяг реалізації канцтоварів по ринку]	Не нижче досягнутого рівня	10%
		Ефективність пропозицій з удосконалення бізнес-процесів, у балах	Експертне оцінювання	попереднього періоду (зростання)	15%
		Технології обслуговування споживачів, у балах			20%
		Коефіцієнт зростання торговельної націнки за рахунок постачальників	$\sqrt{Інцп}$, Інцп - індекс зростання торговельної націнки за рахунок зниження цін з постачальниками		15%
		Рівень витрат на інновації та інформатизацію, тис. грн.	[Сума витрат на інформатизацію] / [Сума витрат]		10%

Продовження дод.3

1	2	3	4	5	6
Клієнти (маркетинг-менеджмент, клієнт-менеджмент))	Споживча цінність: підвищення якості та корисності товарів й обслуговування, рівень цін та наявність програм лояльності для споживачів; збереження, розширення та прибутковість клієнтської бази, рівень та динаміка асортименту,	Рівень цін, грн	Відношення середньої ціни підприємства до середньої ціни на ринку	≤ 1	10%
		Рентабельність операційних витрат, %	Відношення прибутку від операційної діяльності до суми операційних витрат	Не нижче галузевої норми чи еталонного значення конкурента	10%
		Рентабельність витрат на збут, %	[Прибуток від операційної діяльності] / [Витрати на збут]	10%	
		Коефіцієнт випередження товарообороту над витратами на збут	[Темп зміни товарообороту] / [Темп зміни витрат на збут]		
		Завершеність процесу купівлі, у балах (ЗК)	Відношення кількості покупців, що здійснили покупку до кількості покупців, що відвідали магазин	ЗК→1	10%
		Якість обслуговування споживачів, у балах	Бальна оцінка за відгуками покупців на сайтах підприємств	Відсутність реклаमाцій	10%
		Коефіцієнт оновлення асортименту канцтоварів	[Кількість асортиментних позицій поточного року] / [Кількість асортиментних позицій попереднього року]	Не нижче досягнутого рівня	10%
		Коефіцієнт постійності клієнтської бази	[Кількість покупців, що здійснили повторні покупки] / [Кількість здійснених купівель]	>1	10%
		Прибутковість клієнтів, тис.грн.	[Прибуток від операційної діяльності] / [Кількість здійснених купівель]	зростання	10%
		Споживча цінність пропозиції, у балах	Бальна оцінка маркетингової розвідки за позиціями споживчої цінності: корисність товарів, якість товарів та рівень відповідності очікуванням споживача, взаємини зі споживачами, наявність знижок)	Не нижче досягнутого рівня (зростання)	10%
Співвідношення темпів зміни продуктивності праці (Іпп) і темпів зміни витрат на оплату праці(Івп)	Темп зміни продуктивності праці / Темп зміни витрат на оплату праці	Іпп>Івп, не нижче еталонного значення	10%		

Продовження дод.3

1	2	3	4	5	6
Стратегія (стратегічний менеджмент)	Організаційна цінність (можливості системи управління ефективно реалізовувати конкурентні стратегії): надійність внутріфірмових зв'язків, ефективність взаємодії підрозділів Зростання вартості підприємства, підвищення прибутковості	Адміністративні витрати на одну гривню чистого доходу від реалізації продукції, тис.грн.	[Сума адміністративних витрат] / [Чистий дохід від реалізації]	Не нижче досягнутого рівня попереднього періоду, еталонного значення конкурентів (зростання)	10%
		Адміністративні витрати на одного працюючого, тис.грн.	[Сума адміністративних витрат] / [Чисельність працюючих]		10%
		Коефіцієнт зміни продуктивності праці	[Продуктивність праці звітного року] / [Аналогічний показник попереднього року]		0,5%
		Коефіцієнт зміни витрат на оплату праці на одного працюючого	[Сума витрат на оплату праці на 1 працівника у звітному році] / [Аналогічний показник попереднього року]		0,5%
		Коефіцієнт конкурентоспроможності заробітної плати	[Витрати на оплату праці на одного працюючого на підприємстві] / [Аналогічний показник в цілому по галузі]		10%
		Співвідношення темпів зміни продуктивності праці і темпів зміни витрат на оплату праці	[Коефіцієнт зміни витрат на оплату праці на одного працюючого] / [Коефіцієнт зміни продуктивності праці]		10%
		Коефіцієнт випередження товарообороту над операційними витратами	[Темп зміни товарообороту] / [Темп зміни операційних витрат]		Не нижче еталону конкурента
		Темп зміни дебіторської заборгованості, %(Ідз)	[Сума дебіторської заборгованості у звітному році] / [Аналогічний показник попереднього року]		Ідз < Ікз
		Темп зміни власного капіталу, %(Івк)	[Сума власного капіталу у звітному році] / [Аналогічний показник попереднього року]		Іто > Івк
		Темп зміни кредиторської заборгованості, %(Ікз)	[Сума кредиторської заборгованості у звітному році] / [Аналогічний показник попереднього року]		Ікз < Іпк
Темп зміни позикового капіталу, %(Іпк)	[Сума позикового капіталу у звітному році] / [Аналогічний показник попереднього року]	Івк > Іпк			

Продовження дод.3

1	2	3	4	5	6
		Співвідношення темпів зміни продуктивності праці (Іпп) і темпів зміни витрат на оплату праці(Івп)	[Темп зміни продуктивності праці] / [Темп зміни витрат на оплату праці]	Іпп>Івп	10%
Розвиток (стратегічний менеджмент, менеджмент персоналу)	Інновація цінності розвиток персоналу, готовність персоналу до змін, внутрішні інноваційні процеси, партнерські стратегії, сценарії досягнення лідерства, забезпечення інтересів стейкхолдерів	Коефіцієнт стабільності кадрів	[Кількість звільнених працівників] / [Чисельність працюючих]	Не нижче досягнутого рівня попереднього періоду (зростання)	10%
		Рентабельність витрат на персонал	[Чистий прибуток] / [Витрати на оплату праці]		10%
		Коефіцієнт випередження товарообороту над вартістю одиниці праці	[Темп зміни товарообороту] / [Темп зростання вартості одиниці праці]		10%
		Коефіцієнт співробітництва та участі	[Чисельність працівників, які несуть відповідальність за цільові результати діяльності] / [Чисельність працюючих]	Не нижче еталонного значення конкурентів, забезпечувати динаміку конкурентних переваг	15%
		Коефіцієнт гнучкості корпоративної культури	[Чисельність працівників, які легко сприймають зміни в корпоративній культурі] / [Чисельність працюючих]		10%
		Коефіцієнт задоволення працівників умовами праці	[Чисельність працівників, задоволених умовами праці] / [Чисельність працюючих]		10%
		Коефіцієнт креативності персоналу	Бальна характеристика спроможності стратегічного управління (позиція керівництва щодо необхідності розробки стратегії, використання стратегічних орієнтирів на підприємстві, рівень системності готовності та можливості здійснення процесу розробки стратегії		10%
		Якість стратегічного управління на підприємстві			15%
Схильність керівництва до ризику		10%			

Продовження дод.3

1	2	3	4	5	6
		Співвідношення темпів зміни продуктивності праці (Іпп) і темпів зміни витрат на оплату праці(Івп)	[Темп зміни продуктивності праці] / [Темп зміни витрат на оплату праці]	Іпп>Івп	10%

**розроблено автором на основі [44]*

ДОДАТОК К

Розрахунок нормалізованих та часткових показників компонентів конкурентного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі Вінницької області
Таблиця К1 - Розрахунок нормалізованих показників та часткового параметру компоненти конкурентного споживчого потенціалу підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами Вінницької області протягом 2015-2019 років

2015 рік						
Показники	Назва підприємства					
	Культ-товари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	1,1	1,2	1,0	1,2	1,2	
Власний капітал, тис.грн	11980,0	899,0	1190,0	10330,0	3299,8	
Середньорічна вартість активів,	18262,0	2125,8	10650,	31981,0	8153,2	
Вартість ділової репутації, тис.грн	6282,0	1226,8	9460,0	21651,0	4853,4	
Індекс зміни споживання продукту (канцтоварів)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
Індекс зміни ринку (канцтоварів)	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	
Індекс зміни сукупних середньомісячних ресурсів	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	
Індекс частки витрат домогосподарств на продукт	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	
Індекс зростання попиту на ринку	1,122	1,122	1,122	1,122	1,122	
Частка ринку,%	39,7	17,4	9,1	5,7	8,0	
Вага	Розрахункові:					
25%	Коефіцієнт ефективності ділової репутації	0,34	0,58	0,89	0,68	0,60
25%	Оцінка потенціалу контактної аудиторії підприємств роздрібної	0,634	0,450	0,601	0,391	0,250
25%	Коефіцієнт ринкового потенціалу підприємства	1,445	1,195	1,102	1,064	1,090
25%	Коефіцієнт використання ринкового потенціалу по відношенню до темпів зміни	1,377	0,996	1,060	0,879	0,893
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,897	0,765	0,909	0,722	0,651

Продовження таблиці К.1

2016 рік						
Показники	Назва підприємства					
	Культто вари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	1,04	1,23	1,02	1,31	1,15	
Власний капітал, тис.грн	11880	1150,6	1670	8524	3288,8	
Середньорічна вартість активів,	17990	2566	12424	33506	9340	
Вартість ділової репутації, тис.грн	6110,0	1415,4	10754,	24982,0	6051,2	
Індекс зміни споживання продукту (канцтоварів)	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	
Індекс зміни ринку (канцтоварів)	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	
Індекс зміни сукупних середньомісячних ресурсів	1,36	1,36	1,36	1,36	1,36	
Індекс частки витрат домогосподарств на продукт	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	
Індекс зростання попиту на ринку	1,151	1,151	1,151	1,151	1,151	
Частка ринку,%	32,40	7,50	26,70	5,90	4,20	
Вага	Розрахункові:					
25%	Коефіцієнт ефективності ділової репутації	0,34	0,55	0,87	0,75	0,65
25%	Оцінка потенціалу контактної аудиторії підприємств роздрібної	0,605	0,461	0,567	0,332	0,164
25%	Коефіцієнт ринкового потенціалу підприємства	1,373	1,086	1,307	1,068	1,048
25%	Коефіцієнт використання ринкового потенціалу по відношенню до темпів зміни товарообороту підприємства	1,314	0,881	1,284	0,815	0,914
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,849	0,717	0,967	0,704	0,621

Продовження таблиці К.1

2017 рік						
Показники	Назва підприємства					
	Культто вари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	0,79	0,42	2,84	1,01	0,51	
Власний капітал, тис.грн	10160	478	670	8700	3240	
Середньорічна вартість активів,	17324	2024	7791,4	29835	9294	
Вартість ділової репутації, тис.грн	7164,0	1546,00	7121,4	21135,00	6054,0	
Індекс зміни споживання продукту (канцтоварів)	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	
Індекс зміни ринку (канцтоварів)	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	
Індекс зміни сукупних середньомісячних ресурсів	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	
Індекс частки витрат домогосподарств на продукт	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	
Індекс зростання попиту на ринку	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	
Частка ринку,%	30,90	6,90	27,70	6,20	4,20	
Вага	Розрахункові:					
25%	Коефіцієнт ефективності ділової репутації	0,414	0,764	0,914	0,708	0,651
25%	Оцінка потенціалу контактної аудиторії підприємств роздрібної	0,770	0,721	0,785	0,351	0,284
25%	Коефіцієнт ринкового потенціалу підприємства	1,312	1,070	1,280	1,063	1,042
25%	Коефіцієнт використання ринкового потенціалу по відношенню до темпів зміни товарообороту підприємства	1,659	2,554	0,450	1,050	2,031
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,803	0,754	0,711	0,610	0,758

Продовження таблиці К.1

2018 рік						
Показники	Назва підприємства					
	Культто вари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	0,97	0,93	1,06	1,06	1,00	
Власний капітал, тис.грн	11980	899	1190	10330	3299,8	
Середньорічна вартість активів,	18262	2125,8	10650	31981	8153,2	
Вартість ділової репутації, тис.грн	6282,0	1226,8	9460,0	21651,0	4853,4	
Індекс зміни споживання продукту (канцтоварів)	1,016	1,016	1,016	1,016	1,016	
Індекс зміни ринку (канцтоварів)	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	
Індекс зміни сукупних середньомісячних ресурсів	1,31	1,31	1,31	1,31	1,31	
Індекс частки витрат домогосподарств на продукт	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12	
Індекс зростання попиту на ринку	1,113	1,113	1,113	1,113	1,113	
Частка ринку,%	39,70	17,40	9,10	5,70	8,00	
Вага	Розрахункові:					
25%	Коефіцієнт ефективності ділової репутації	0,344	0,58	0,89	0,68	0,60
25%	Оцінка потенціалу контактної аудиторії підприємств роздрібної	0,663	0,507	0,586	0,538	0,261
25%	Коефіцієнт ринкового потенціалу підприємства	1,442	1,194	1,101	1,063	1,089
25%	Коефіцієнт використання ринкового потенціалу по відношенню до темпів зміни товарообороту підприємства	1,488	1,277	1,043	0,999	1,084
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,847	0,775	0,837	0,746	0,637

Продовження таблиці К.1

2019 рік						
Показники	Назва підприємства					
	Культто вари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	0,96	3,17	1,08	2,11	2,12	
Власний капітал, тис.грн	11880	1150,6	1670	8524	3288,8	
Середньорічна вартість активів,	17990	2566	12424	33506	9340	
Вартість ділової репутації, тис.грн	6110,0	1415,4	10754,	24982,0	6051,2	
Індекс зміни споживання продукту (канцтоварів)	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	
Індекс зміни ринку (канцтоварів)	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	
Індекс зміни сукупних середньомісячних ресурсів	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	
Індекс частки витрат домогосподарств на продукт (канцтовари)	1,134	1,134	1,134	1,134	1,134	
Індекс зростання попиту на ринку	1,143	1,143	1,143	1,143	1,143	
Частка ринку,%	39,70	17,40	9,10	5,70	8,00	
Вага	Розрахункові:					
25%	Коефіцієнт ефективності ділової репутації	0,340	0,552	0,866	0,746	0,648
25%	Оцінка потенціалу контактної аудиторії підприємств роздрібної	0,801	0,652	0,701	0,366	0,355
25%	Коефіцієнт ринкового потенціалу підприємства	1,339	1,089	1,297	1,086	1,050
25%	Коефіцієнт використання ринкового потенціалу по відношенню до темпів зміни товарообороту підприємства	1,391	0,343	1,202	0,514	0,495
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,848	0,628	0,927	0,625	0,583

Таблиця К2 - Розрахунок нормалізованих показників та часткового параметру фінансового потенціалу підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами Вінницької області протягом 2015-2019 років

2015						
Показники	Назва підприємства					
	Культурари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані, тис. грн.:						
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 478	8,9	676	1154	1,1	
Позиковий капітал	8872	1161	2151,6	12172	609	
Оборотні активи	9492	1421	2111	17570	3385	
Поточні зобов'язання	8872	1161	2151,6	12170	609	
Власні оборотні кошти	2430	342,6	-144	52	3296,2	
Власний капітал	6120	730	456	7292	3312	
Середньорічна вартість власного	5314	666	520	6254	3385	
Валюта балансу	16254	1890	2610	26780	3950	
Середньорічна сума капіталу	18844	1713	2311	26640	3974	
Середньорічна сума основних засобів	3690	387,4	600	7240	15,8	
Середньорічна вартість активів	18844	1713	2311	26640	3974	
Чистий дохід від реалізації	109872	15350	23332	114100	1281	
Сума витрат	109528	15203	23010	114058	1252	
Чистий прибуток	344	147	322	42	17	
Період операційного циклу, у днях	34	27	19	48	53	
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованності, у днях	28	21	31	43	52	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,167	0,008	0,314	0,095	0,002
10%	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,07	1,224	0,981	1,444	5,558
10%	Рентабельність власного капіталу, %	6,47	22,072	61,923	0,672	0,502
10%	Рентабельність активів, %	1,83	8,581	13,933	0,158	0,428
10%	Рентабельність витрат, %	0,31	0,967	1,399	0,037	1,358
10%	Рентабельність продажу, %	0,31	0,958	1,380	0,037	1,327
10%	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,38	0,386	0,175	0,272	0,838
10%	Віддача капіталу (оборотність активів), у разях	5,83	8,961	10,096	4,283	0,322
10%	Фондовіддача	29,78	39,623	38,887	15,760	81,076
0,5%	Період фінансового циклу, у	6,00	6,000	-12,000	5,000	1,000
0,5%	Коефіцієнт маневренності	0,40	0,469	-0,316	0,007	0,995
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,275	0,442	0,721	0,138	0,547

2016						
Показники	Назва підприємства					
	Культтовари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані, тис. грн.:						
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 104	70	982	1154	0,12	
Позиковий капітал	7651	986	5333	13730	7651	
Оборотні активи	9796	1645	4939	20476	9796	
Поточні зобов'язання	7651	986	5333	13730	6454	
Власні оборотні кошти	3336	636	-31	-259	3325,4	
Власний капітал	8326	1064	830	7310	3342	
Середньорічна вартість власного	7221	896	644	7305	3328	
Валюта балансу	16700	2051	6164	30340	9796	
Середньорічна сума капіталу	16476	1972	4387,6	28560	6873	
Середньорічна сума основних засобів	4990	428	861	7569	16,6	
Середньорічна вартість активів	16476	1972	4387,6	28560	6873	
Чистий дохід від реалізації	90209	20276	42297	106120	1263	
Сума витрат	89802	19940	42016	106021	1212	
Чистий прибуток	407	336	281	99	51	
Період операційного циклу, у днях	30	28	22	58	60	
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованності, у днях	33	19	31	43	51	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,144	0,071	0,184	0,084	0,000
10%	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,280	1,668	0,926	1,491	1,518
10%	Рентабельність власного капіталу, %	5,636	37,500	43,634	1,355	1,532
10%	Рентабельність активів, %	2,470	17,039	6,404	0,347	0,742
10%	Рентабельність витрат, %	0,453	1,685	0,669	0,093	4,208
10%	Рентабельність продажу, %	0,451	1,657	0,664	0,093	4,038
10%	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,499	0,519	0,135	0,241	0,341
10%	Віддача капіталу (оборотність активів), у разях	5,475	10,282	9,640	3,716	0,184
10%	Фондовіддача	18,08	47,37	49,13	14,02	76,08
0,5%	Період фінансового циклу, у	-3,000	9,000	-9,000	15,000	9,000
0,5%	Коефіцієнт маневренності	0,401	0,598	-0,037	-0,035	0,995
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,431	0,707	0,582	0,164	0,610

2017						
Показники	Назва підприємства					
	Культурари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані, тис. грн.:						
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 780	59	1442	1262	30	
Позиковий капітал	7580	1248	8747,4	15126	5552	
Оборотні активи	11258	1663	6555	21383,2	8784	
Поточні зобов'язання	7580	1248	8747,4	15125	5552	
Власні оборотні кошти	4931	121	-1370	1069	3232	
Власний капітал	10160	478	670	8700	3240	
Середньорічна вартість власного	9243,6	905	750	8010,5	3271	
Валюта балансу	17946	1996	9420	29320	8792	
Середньорічна сума капіталу	17324	2024	7791,4	29835	9294	
Середньорічна сума основних засобів	5229	357	2040	7631	8	
Середньорічна вартість активів	17324	2024	7791,4	29835	9294	
Чистий дохід від реалізації	82670	19252,8	68260	126714	1240	
Сума витрат	82380	18972	67686	126688	1218	
Чистий прибуток	290	280,8	574	26	22	
Період операційного циклу, у днях	-1	9	-8	15	90	
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, у днях	32	20	36	40	42	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт абсолютної	0,235	0,047	0,165	0,083	0,005
10%	Коефіцієнт загальної	1,49	1,33	0,75	1,41	1,58
10%	Рентабельність власного	3,14	31,03	76,53	0,32	0,67
10%	Рентабельність активів,%	1,67	13,87	7,37	0,09	0,24
10%	Рентабельність витрат, %	0,35	1,48	0,85	0,02	1,81
10%	Рентабельність продажу, %	0,35	1,46	0,84	0,02	1,77
10%	Коефіцієнт фінансової	0,57	0,24	0,07	0,30	0,37
10%	Віддача капіталу (оборотність активів), у разях	4,77	9,51	8,76	4,25	0,13
10%	Фондовіддача	15,81	53,93	33,46	16,61	155,00
0,5%	Період фінансового циклу, у	-33,00	-11,00	-44,00	-25,00	48,00
0,5%	Коефіцієнт маневренності	0,49	0,25	-2,04	0,12	1,00
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,471	0,611	0,439	0,270	0,466

2018						
Показники	Назва підприємства					
	Культурари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані, тис. грн.:						
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 840	15,8	1988	1600	0,38	
Позиковий капітал	6598	1359,8	4686	16433	4214,3	
Оборотні активи	11244	1975,7	8930	22091	7507,6	
Поточні зобов'язання	6598	1359,8	1686	16433	4214,3	
Власні оборотні кошти	6732	599	904	510	2463,3	
Власний капітал	11980	899	1190	10330	3299,8	
Середньорічна вартість власного	10780	822,3	1200	9519,6	3270,8	
Валюта балансу	11876	2257,7	11878	34640	7514,3	
Середньорічна сума капіталу	18262	2125,8	10650	31981	8153,2	
Середньорічна сума основних засобів	5248	300	2894	9820	836,5	
Середньорічна вартість активів	18262	2125,8	10650	31981	8153,2	
Чистий дохід від реалізації	75358	21056	73236	131278	10240	
Сума витрат	74858	20883,7	72540	131100	10177	
Чистий прибуток	500	172,3	696	178	63	
Період операційного циклу, у днях	40	29	29	55	62	
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, у днях	33	22	27	42	30	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,279	0,012	0,424	0,097	0,000
10%	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,704	1,453	5,297	1,344	1,781
10%	Рентабельність власного капіталу	4,638	20,953	58,000	1,870	1,926
10%	Рентабельність активів, %	2,738	8,105	6,535	0,557	0,773
10%	Рентабельність витрат, %	0,668	0,825	0,959	0,136	0,619
10%	Рентабельність продажу, %	0,663	0,818	0,950	0,136	0,615
10%	Коефіцієнт фінансової незалежності	1,009	0,398	0,100	0,298	0,439
10%	Віддача капіталу (оборотність активів), у разях	4,126	9,905	6,877	4,105	1,256
10%	Фондовіддача	14,359	70,187	25,306	13,368	12,241
0,5%	Період фінансового циклу, у днях	7,000	7,000	2,000	13,000	32,000
0,5%	Коефіцієнт маневренності	0,562	0,666	0,760	0,049	0,746
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,521	0,666	0,923	0,151	0,214

2019						
Показники	Назва підприємства					
	Культто вари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані, тис. грн.:						
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти	2 145	69,8	2199	677,6	0,48	
Позиковий капітал	5522	1721,9	12300	13111	2294	
Оборотні активи	10082	2647	10384	32371	5447,8	
Поточні зобов'язання	5522	1721,9	12300	13111	2294	
Власні оборотні кошти	6190	898,1	-1066	-2984	3153,8	
Власний капітал	11880	1150,6	1670	8524	3288,8	
Середньорічна вартість власного	11926	1024,2	1431,5	18730	3295	
Валюта балансу	17396	2872,6	32370	12970	5582,8	
Середньорічна сума капіталу	17990	2566	1242	35506	9340	
Середньорічна сума основних засобів	5690	252,5	2736	11508	134,93	
Середньорічна вартість активів	17990	2566	12424	33506	9340	
Чистий дохід від реалізації	65416	16358	63240	109340	2681	
Сума витрат	64970	16268	62750	109236	2641	
Чистий прибуток	446	90	490	104	40	
Період операційного циклу, у днях	46	48	30	100	35	
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, у днях	32	32	44	46	32	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,388	0,041	0,179	0,052	0,000
10%	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,826	1,537	0,844	2,469	2,375
10%	Рентабельність власного капіталу, %	3,740	8,787	34,230	0,555	1,214
10%	Рентабельність активів, %	2,479	3,507	3,944	0,310	0,428
10%	Рентабельність витрат, %	0,686	0,553	0,781	0,095	1,515
10%	Рентабельність продажу, %	0,682	0,550	0,775	0,095	1,492
10%	Коефіцієнт фінансової автономії	0,683	0,401	0,052	0,657	0,589
10%	Віддача капіталу (оборотність активів), у разях	3,636	6,375	50,918	3,079	0,287
10%	Фондовіддача	11,497	64,784	23,114	9,501	19,870
0,5%	Період фінансового циклу, у	14,000	16,000	-14,000	54,000	3,000
0,5%	Коефіцієнт маневренності	0,521	0,781	-0,638	-0,350	0,959
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,483	0,450	0,592	0,047	0,560

Таблиця К.3 - Розрахунок нормалізованих показників та часткового параметру потенціалу бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами Вінницької області протягом 2015-2019 років

2015 рік						
Показники	Назва підприємства					
	Культтовари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Чистий дохід від реалізації,	109872	15350	23332	114100	1281	
Торговельна площа, м ²	600	120	900	620	150	
Середньорічна вартість запасів, тис	598,8	306	1117	4090	72	
Витрати на іновацію та інформатизацію, тис.грн	876,2	106,4	598,3	3307,7	5,3	
Індекс зростання торговельної націнки за рахунок зниження цін з	1,02	1,0013	1,015	1,002	0	
Вага	Розрахункові:					
15%	Виручка від реалізації на 1 кв. м. торговельної площі,	183,12	127,92	25,92	184,03	8,54
10%	Частка ринку, %	39,70	17,40	9,10	5,70	8,00
15%	Товарооборотність(ТО), у	11,96	7,18	17,23	12,90	20,23
10%	Рівень витрат на	0,80	0,70	2,60	2,90	0,42
15%	Ефективність пропозицій з удосконалення бізнес-процесів, у балах	4,20	3,60	4,10	5,20	4,00
20%	Технології обслуговування споживачів, у балах	8,20	7,80	8,00	6,40	6,10
15%	Коефіцієнт зростання торговельної націнки за	1,010	1,001	1,007	1,001	0,000
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,790	0,765	0,957	0,990	0,729

2016 рік						
Показники		Назва підприємства				
		Культтовари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек
Вихідні дані:						
Чистий дохід від реалізації,		90209	20276	42297	106120	1263
Торговельна площа, м ²		600	120	900	620	150
Середньорічна вартість запасів, тис. грн		1814,3	306	1261	3090	66
Витрати на інновацію та інформатизацію, тис.грн		6860,3	99,7	1722,7	3604,7	7,5
Індекс зростання торговельної націнки за рахунок зниження цін з		1,012	1,007	1,03	1,001	1,002
Вага	Розрахункові:					
15%	Виручка від реалізації на 1 кв. м. торговельної площі,	150,35	168,97	47,00	171,16	8,42
10%	Частка ринку, %	32,40	7,50	26,70	5,90	4,20
15%	Товарооборотність(ТО), у	7,24	5,43	10,73	10,48	18,81
10%	Рівень витрат на	2,40	0,50	4,10	3,40	0,62
15%	Ефективність пропозицій з удосконалення бізнес- процесів, у балах	4,20	3,60	4,10	5,20	4,00
20%	Технології обслуговування споживачів, у балах	8,40	7,00	8,20	6,40	5,90
15%	Коефіцієнт зростання торговельної націнки за рахунок постачальників	1,006	1,003	1,015	1,000	1,001
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,965	0,756	0,988	0,995	0,962

2017 рік						
Показники		Назва підприємства				
		Культтовари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек
Вихідні дані:						
Чистий дохід від реалізації,		82670	19252,	68260	126714	1240
Торговельна площа, м ²		600	120	1700	620	150
Середньорічна вартість запасів, тис. грн		2100	507	2149	4630	59
Витрати на інновацію та інформатизацію, тис.грн		2306,6	151,8	2842,8	5320,9	14,6
Індекс зростання торговельної націнки за рахунок зниження цін з		1,02	1,003	1,05	1,004	1,01
Вага	Розрахункові:					
15%	Виручка від реалізації на 1 кв. м. торговельної площі,	137,78	160,44	40,15	204,38	8,27
10%	Частка ринку, %	30,90	6,90	27,70	6,20	4,20
15%	Товарооборотність(ТО), у днях	9,14	9,48	11,33	13,15	17,13
10%	Рівень витрат на інформатизацію, %	2,80	0,80	4,20	4,20	1,20
15%	Ефективність пропозицій з удосконалення бізнес- процесів, у балах	4,20	3,60	4,10	5,20	4,00
20%	Технології обслуговування споживачів, у балах	8,20	7,80	8,00	6,40	6,10
15%	Коефіцієнт зростання торговельної націнки за	1,01	1,00	1,02	1,00	1,00
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,887	0,755	0,868	0,939	0,740

2018 рік						
Показники		Назва підприємства				
		Культтовари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек
Вихідні дані:						
Чистий дохід від реалізації, тис.грн		75358	21056	73236	131278	10240
Торговельна площа, м ²		600	120	2100	620	150
Середньорічна вартість запасів, тис грн		1214	576	2091	2750	120
Витрати на іновацію та інформатизацію, тис.грн		898,3	125,30	1305,7	2753,1	111,94
Індекс зростання торговельної націнки за рахунок зниження цін з постачальниками		1,001	1,03	1,2	1,04	1,02
Вага	Розрахункові:					
15%	Виручка від реалізації на 1 кв. м. торговельної площі, тис.грн. /м ²	125,60	175,47	34,87	211,74	68,27
10%	Частка ринку, %	39,70	17,40	9,10	5,70	8,00
15%	Товарооборотність(ТО), у днях	5,80	9,85	10,28	7,54	4,22
10%	Рівень витрат на інформатизацію, %	1,20	0,60	1,80	2,10	1,10
15%	Ефективність пропозицій з удосконалення бізнес- процесів, у балах	4,20	3,60	4,10	5,20	4,00
20%	Технології обслуговування споживачів, у балах	8,40	7,00	9,00	6,80	6,30
15%	Коефіцієнт зростання торговельної націнки за рахунок постачальників	1,00	1,01	1,10	1,02	1,01
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,897	0,945	0,967	0,973	0,665

2019 рік						
Показники		Назва підприємства				
		Культтовари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек
Вихідні дані:						
Чистий дохід від реалізації,		65416	16358	63240	109340	2681
Торговельна площа, м ²		600	120	2100	620	150
Середньорічна вартість запасів,		1020	740	2188	2054	102
Витрати на інновацію та інформатизацію, тис.грн		1364,37	227,75	1506	2184,72	55,461
Індекс зростання торговельної націнки за рахунок зниження цін		1,2	1,05	1,16	1,07	1,06
Вага	Розрахункові:					
15%	Виручка від реалізації на 1 кв. м. торговельної площі,	109,03	136,32	30,11	176,36	17,87
10%	Частка ринку, %	29,70	7,8	26,0	7,5	4,4
15%	Товарооборотність(ТО), у	5,61	16,29	12,46	6,76	13,70
10%	Рівень витрат на інформатизацію, %	2,1	1,4	2,4	2	2,1
15%	Ефективність пропозицій з удосконалення бізнес-процесів, у балах	4,2	3,6	4,1	5,2	4,0
20%	Технології обслуговування споживачів, у балах	8,5	7,1	9,0	6,6	6,7
15%	Коефіцієнт зростання торговельної націнки за	1,095	1,025	1,077	1,034	1,030
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,705	0,891	0,844	0,725	0,754

Продовження додатку К

Таблиця К.4 - Розрахунок нормалізованих показників та часткового параметру компоненти конкурентного потенціалу «клієнти» підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами Вінницької області протягом 2015-2019 років

2015						
Показники	Назва підприємства					
	Культтовари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс & К	Євротек	
Вихідні дані:						
Роздрібний товарооборот канцтоварами, тис.грн.	9239,2	5237,6	3214,4	1456	987,7	
Середня ціна на канцтовари підприємства, грн.	9,8	9,7	9,4	9,8	9,7	
Середня ринкова ціна на	10,6	10,6	10,6	10,6	10,6	
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	412,8	134	386,4	50,4	12,4	
Операційні витрати, тис.грн.	9080,0	1588,0	5720,0	8880,0	130,0	
Витрати на збут, тис.грн	4460,0	1450,0	5480,0	4110,0	120,9	
Темп зміни товарообороту	0,7	1,1	0,98	0,87	0,82	
Темп зміни витрат на збут	0,8	1,23	1,21	1,12	0,88	
Кількість здійснених купівель,	33597	19046	11689	5295	3592	
Кількість покупців, що здійснили повторні покупки, осіб	15119	6476	4909	2411	1257	
Вага	Розрахункові:					
10%	Рівень цін	0,925	0,915	0,887	0,925	0,915
10%	Рентабельність операційних витрат, %	4,546	8,438	6,755	0,568	9,538
10%	Завершеність процесу купівлі, у балах	0,95	0,92	0,85	0,88	0,70
10%	Рентабельність витрат на	9,26	9,24	7,05	1,23	10,25
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над витратами на збут	0,88	0,89	0,81	0,78	0,93
10%	Якість обслуговування споживачів, у балах	4,40	4,80	4,20	4,50	4,00
10%	Коефіцієнт оновлення асортименту канцтоварів	1,0	1,0	0,9	0,9	1,0
10%	Коефіцієнт постійності клієнтської бази	0,45	0,34	0,42	0,46	0,35
10%	Прибутковість клієнтів,	0,012	0,007	0,033	0,010	0,003
10%	Споживча цінність пропозиції, у балах	5,00	4,00	4,60	4,00	3,00
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,873	0,829	0,775	0,689	0,812

2016						
Показники	Назва підприємства					
	Культто вари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Роздрібний товарооборот канцтоварами, тис.грн.	9367,6	4098,6	2146,4	1341,5	1894,7	
Середня ціна на канцтовари підприємства, грн.	10,9	11,1	11,2	11,3	11,1	
Середня ринкова ціна на	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	488,4	403,2	337,2	118,8	61,2	
Операційні витрати, тис.грн.	8530	2020	6860	9510	570	
Витрати на збут, тис.грн	5890	1840	6082	5651	233,6	
Темп зміни товарообороту	1,01	0,78	0,67	0,92	1,92	
Темп зміни витрат на збут	1,32	1,27	1,11	1,37	1,93	
Кількість здійснених купівель, осіб	41267	18056	9456	5910	8347	
Кількість покупців, що здійснили повторні покупки, осіб	19395	5597	4444	2482	3088	
Вага	Розрахункові:					
10%	Рівень цін	0,982	1,000	1,00	1,018	1,000
10%	Рентабельність операційних витрат, %	5,73	19,96	4,92	1,25	10,74
10%	Завершеність процесу купівлі, у балах	0,96	0,93	0,80	1,00	0,71
10%	Рентабельність витрат на	8,29	21,91	5,54	2,10	26,20
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над витратами на збут	0,77	0,62	0,60	0,67	0,99
10%	Якість обслуговування споживачів, у балах	4,70	4,60	4,90	4,20	4,10
10%	Коефіцієнт оновлення асортименту канцтоварів	1,005	1,002	1,000	1,010	1,001
10%	Коефіцієнт постійності клієнтської бази	0,47	0,31	0,47	0,42	0,37
10%	Прибутковість клієнтів,	0,012	0,022	0,036	0,020	0,007
10%	Споживча цінність пропозиції, у балах	4,80	5,00	4,60	4,00	4,60
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,755	0,859	0,776	0,693	0,797

2017						
Показники	Назва підприємства					
	Культто вари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Роздрібний товарооборот канцтоварами, тис.грн.	7410,9	1716,3	6105,2	1357,1	972,4	
Середня ціна на канцтовари підприємства, грн.	11,2	11,8	11,5	11,4	11,7	
Середня ринкова ціна на	12	12	12	12	12	
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	342,2	331,3	677,32	30,68	25,96	
Операційні витрати, тис.грн.	8030,0	2070,0	5896,0	10650,0	180,0	
Витрати на збут, тис.грн	5246,0	1372,0	9742,0	6271,9	236,6	
Темп зміни товарообороту	0,79	0,42	2,84	1,01	0,51	
Темп зміни витрат на збут	0,89	0,75	1,60	1,11	1,01	
Кількість здійснених купівель, осіб	29062	6731	23942	5322	3813	
Кількість покупців, що здійснили повторні покупки, осіб	14241	3096	11732	2235	1373	
Вага	Розрахункові:					
10%	Рівень цін	0,95	0,983	0,958	0,950	0,975
10%	Рентабельність операційних витрат, %	4,26	16,01	11,49	0,29	14,42
10%	Завершеність процесу купівлі, у балах	0,95	0,94	0,86	1,00	0,70
10%	Рентабельність витрат на	6,52	24,15	6,95	0,49	10,97
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над витратами на збут	0,89	0,56	1,78	0,91	0,51
10%	Якість обслуговування споживачів, у балах	4,40	5,00	5,00	4,70	4,10
10%	Коефіцієнт оновлення асортименту канцтоварів	1,002	1,003	1,002	1,001	0,900
10%	Коефіцієнт постійності клієнтської бази	0,49	0,46	0,49	0,42	0,36
10%	Прибутковість клієнтів,	0,012	0,049	0,028	0,006	0,007
10%	Споживча цінність пропозиції, у балах	4,70	4,90	4,70	4,80	4,40
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,703	0,920	0,837	0,641	0,682

2018						
Показники	Назва підприємства					
	Культто вари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Роздрібний товарооборот канцтоварами, тис.грн.	7180	1604	6446	1444	976,6	
Середня ціна на канцтовари підприємства, грн.	12	12,4	12,8	12,5	12,3	
Середня ринкова ціна на	12,3	12,3	12,3	12,3	12,3	
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	590,0	203,3	821,3	210,0	74,3	
Операційні витрати, тис.грн.	8520	760	12050	10271	570	
Витрати на збут, тис.грн	5254	1500	11190	7230	510	
Темп зміни товарообороту	0,97	0,93	1,06	1,06	1,00	
Темп зміни витрат на збут	1,37	1,17	0,66	0,23	4,13	
Кількість здійснених купівель, осіб	29069	6494	26097	5846	4069	
Кількість покупців, що здійснили повторні покупки, осіб	15116	2727	13571	2689	1465	
Вага	Розрахункові:					
10%	Рівень цін	0,976	1,008	1,041	1,016	1,000
10%	Рентабельність операційних витрат, %	6,92	26,75	6,82	2,04	13,04
10%	Завершеність процесу купівлі, у балах	0,97	0,93	0,95	0,95	0,95
10%	Рентабельність витрат на	11,2	13,6	7,3	2,9	14,6
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над витратами на збут	0,71	0,80	1,60	4,62	0,24
10%	Якість обслуговування споживачів, у балах	4,40	4,60	4,80	4,70	4,20
10%	Коефіцієнт оновлення асортименту канцтоварів	1,004	1,003	1,004	1,002	1,001
10%	Коефіцієнт постійності клієнтської бази	0,52	0,42	0,52	0,46	0,36
10%	Прибутковість клієнтів,	0,020	0,031	0,031	0,036	0,018
10%	Споживча цінність пропозиції, у балах	4,60	4,80	4,80	4,70	4,30
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,762	0,873	0,803	0,814	0,751

2019						
Показники	Назва підприємства					
	Культто вари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Роздрібний товарооборот канцтоварами, тис.грн.	7500	1978	6563	1892	1120	
Середня ціна на канцтовари підприємства, грн.	14,8	15,2	14,9	15,1	14,9	
Середня ринкова ціна на	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	526,28	106,2	578,2	122,72	47,2	
Операційні витрати, тис.грн.	9200	1580	14200	11870	2700	
Витрати на збут, тис.грн	5436	1620	12890	7814	2100	
Темп зміни товарообороту	1,04	1,23	1,02	1,31	1,15	
Темп зміни витрат на збут	1,03	1,08	1,15	1,08	4,12	
Кількість здійснених купівель, осіб	26785,71	7064,29	23439,	6757,14	4000,0	
Кількість покупців, що здійснили повторні покупки, осіб	14196,43	3037,64	12891, 61	3108,29	1560,0 0	
Вага	Розрахункові:					
10%	Рівень цін	1,014	1,041	1,021	1,034	1,021
10%	Рентабельність операційних витрат, %	5,72	7,800	26,000	7,500	4,400
10%	Завершеність процесу купівлі, у балах	0,96	0,87	0,97	0,91	0,90
10%	Рентабельність витрат на	9,68	6,56	4,49	1,57	2,25
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над витратами на збут	1,01	1,14	0,88	1,21	0,28
10%	Якість обслуговування споживачів, у балах	4,60	5,00	4,80	5,00	4,50
10%	Коефіцієнт оновлення асортименту канцтоварів	1,005	1,003	1,001	1,002	1,003
10%	Коефіцієнт постійності клієнтської бази	0,53	0,43	0,55	0,46	0,39
10%	Прибутковість клієнтів,	0,020	0,015	0,025	0,018	0,012
10%	Споживча цінність пропозиції, у балах	4,60	5,00	4,70	5,00	4,40
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,762	0,873	0,803	0,814	0,751

Продовження додатку К
Таблиця К.5 - Розрахунок нормалізованих показників та часткового параметру стратегічного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами Вінницької області протягом 2015-2019 років

2015						
Показники	Назва підприємства					
	Культтовари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	1,05	1,20	1,04	1,21	1,22	
Темп зміни операційних витрат	0,98	1,1	1,15	1,12	1,3	
Сума дебіторської заборгованості,	988	990	91	8300	3110	
Сума кредиторської заборгованості,	8872	1161	2151,6	12172	609	
Власний капітал, тис.грн.	6120	730	456	7292	3312	
Позиковий капітал, тис.грн.	8872	1161	2151,6	12172	609	
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	109872	15350	23332	114100	1281	
Чисельність працюючих, осіб	30	20	32	50	15	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	921,6	578,4	960	1800	624	
Витрати на оплату праці на одного працівника роздрібною торгівлі, загалом по галузі, грн.	2420,0	2420,0	2420,0	2420,0	2420,0	
Витрати на оплату праці на одного працюючого на підприємстві, грн.	2560,0	2410,0	2500,0	3000,0	2600,0	
Продуктивність праці, тис.грн.	3662,4	767,5	729,1	2282,0	85,4	
Адміністративні витрати, тис.грн.	748,6	626,5	725,4	1311,0	61,1	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над операційними витратами	1,07	1,09	0,90	1,08	0,94
10%	Темп зміни дебіторської	0,90	1,20	1,70	1,30	0,80
10%	Темп зміни кредиторської заборгованості	0,72	0,93	0,70	0,97	0,80
10%	Темп зміни позикового	0,70	0,80	1,20	0,93	0,40
10%	Темп зміни власного капіталу	0,900	0,920	0,700	0,098	0,840
10%	Коефіцієнт конкурентоспроможності	1,058	0,996	1,033	1,240	1,074
5%	Коефіцієнт зміни витрат на оплату праці на одного	1,260	1,120	1,150	1,230	1,100
5%	Коефіцієнт зміни продуктивності праці	1,340	0,890	0,980	1,260	1,200
10%	Співвідношення темпів зміни продуктивності праці і темпів зміни витрат на оплату праці	1,063	0,795	0,852	1,024	1,091
10%	Адміністративні витрати на одну гривню чистого доходу від реалізації продукції	0,01	0,04	0,03	0,01	0,05
10%	Адміністративні витрати на одного працюючого	24,95	31,33	22,67	26,22	4,07
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,758	0,850	0,812	0,761	0,728

Продовження дод. К, табл К.5

2016						
Показники	Назва підприємства					
	Культтовари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	1,04	1,23	1,02	1,31	1,15	
Темп зміни операційних витрат	0,94	1,27	1,20	1,07	4,38	
Сума дебіторської заборгованості,	936	970	76	420	253	
Сума кредиторської заборгованості,	2651	986	2333	3730	651	
Власний капітал, тис.грн.	8326	1064	830	7310	3342	
Позиковий капітал, тис.грн.	7651	986	5333	13730	7651	
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	90209	20276	42297	106120	1263	
Чисельність працюючих, осіб	32	20	36	48	18	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	1305,6	768	1512	1958,4	691,2	
Витрати на оплату праці на одного працівника роздрібної торгівлі, загалом по галузі, грн.	3168	3168	3168	3168	3168	
Витрати на оплату праці на одного працюючого на підприємстві, грн.	3400	3200	3500	3400	3200	
Продуктивність праці, тис.грн.	2819	1014	1175	2211	70	
Адміністративні витрати, тис.грн.	650	407	1255	1092	66	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над операційними витратами	1,11	0,97	0,85	1,22	0,26
10%	Темп зміни дебіторської заборгованості	0,95	0,98	0,84	0,05	0,08
10%	Темп зміни кредиторської заборгованості	0,30	0,85	1,08	0,31	1,07
10%	Темп зміни позикового капіталу	0,86	0,85	2,48	1,13	12,56
10%	Темп зміни власного капіталу	1,360	1,458	1,820	1,002	1,009
10%	Коефіцієнт конкурентоспроможності	1,073	1,010	1,105	1,073	1,010
5%	Коефіцієнт зміни витрат на оплату праці на одного	1,328	1,328	1,400	1,133	1,231
5%	Коефіцієнт зміни продуктивності праці	0,770	1,321	1,611	0,969	0,822
10%	Співвідношення темпів зміни продуктивності праці і темпів зміни витрат на оплату праці	0,580	0,995	1,151	0,855	0,668
10%	Адміністративні витрати на одну гривню чистого доходу від реалізації продукції	0,01	0,02	0,03	0,01	0,05
10%	Адміністративні витрати на одного працюючого	20,30	20,34	34,86	22,76	3,67
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,598	0,737	0,874	0,539	0,689

2017 рік						
Показники	Назва підприємства					
	Культтовари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	0,79	0,42	2,84	1,01	0,51	
Темп зміни операційних витрат	0,94	1,02	0,86	1,12	0,32	
Сума дебіторської заборгованості,	1 062	1154	396	910	850	
Сума кредиторської заборгованості,	7580	1248	8747,4	15126	5552	
Власний капітал, тис.грн.	10160	478	670	8700	3240	
Позиковий капітал, тис.грн.	7580	1248	8747,4	15126	5552	
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	82670	19252,8	68260	126714	1240	
Чисельність працюючих, осіб	32	15	38	45	18	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	1536	666	1824	2052	799,2	
Витрати на оплату праці на одного працівника роздрібною торгівлі, загалом по галузі, грн.	3698	3698	3698	3698	3698	
Витрати на оплату праці на одного працюючого на підприємстві, грн.	4000	3700	4000	3800	3700	
Продуктивність праці, тис.грн.	2583	1284	1796	2816	69	
Адміністративні витрати, тис.грн.	1624	488	1883	1092	79	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над операційними	0,84	0,41	3,31	0,90	1,63
10%	Темп зміни дебіторської заборгованості	1,13	1,19	5,21	2,17	3,36
10%	Темп зміни кредиторської заборгованості	2,86	1,27	3,75	4,06	8,53
10%	Темп зміни позикового капіталу	0,99	1,27	1,64	1,10	0,73
10%	Темп зміни власного капіталу	1,220	0,449	0,807	1,190	0,969
10%	Коефіцієнт конкурентоспроможності	1,082	1,001	1,082	1,028	1,001
5%	Коефіцієнт зміни витрат на оплату праці на одного	1,176	1,156	1,143	1,118	1,156
5%	Коефіцієнт зміни продуктивності праці	0,916	1,266	1,529	1,274	0,982
10%	Співвідношення темпів зміни	0,779	1,095	1,338	1,140	0,849
10%	Адміністративні витрати на одну гривню чистого доходу від реалізації продукції	0,02	0,03	0,03	0,01	0,06
10%	Адміністративні витрати на одного працюючого	50,76	32,54	49,54	24,27	4,40
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,610	0,533	0,849	0,612	0,683

2018 рік						
Показники	Найменування підприємства					
	Культто вари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні, тис. грн.:						
Темп зміни товарообороту	0,97	0,93	1,06	1,06	1,00	
Темп зміни операційних витрат	1,06	0,37	2,04	0,96	3,17	
Сума дебіторської заборгованості,	1040	1006	1072	2400	1274	
Сума кредиторської заборгованості,	6598	1359,8	1686	12433	4214,3	
Власний капітал, тис.грн.	11980	899	1190	10330	3299,8	
Позиковий капітал, тис.грн.	6598	1359,8	1686	16433	4214,3	
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	75358	21056	73236	131278	10240	
Чисельність працюючих, осіб	46	16	48	85	32	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	3202	998	3456	22100	3648	
Витрати на оплату праці на одного працівника роздрібної торгівлі, загалом	5712	5712	5712	5712	5712	
Витрати на оплату праці на одного працюючого на підприємстві, грн.	5800	5200	6000	5200	5700	
Продуктивність праці, тис.грн.	1638	1316	1526	1544	320	
Адміністративні витрати, тис.грн.	449	125	435	262	61	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над операційними	0,91	2,55	0,52	1,10	0,32
10%	Темп зміни дебіторської заборгованості	0,98	0,87	2,71	2,64	1,50
10%	Темп зміни кредиторської заборгованості	0,87	1,09	0,19	0,82	0,76
10%	Темп зміни позикового капіталу	0,87	1,09	0,19	1,09	0,76
10%	Темп зміни власного капіталу	1,179	1,881	1,776	1,187	1,018
10%	Коефіцієнт конкурентоспроможності	1,015	0,910	1,050	0,910	0,998
5%	Коефіцієнт зміни витрат на оплату праці на одного	1,450	1,405	1,500	1,368	1,541
5%	Коефіцієнт зміни продуктивності праці	0,634	1,025	0,849	0,548	4,645
10%	Співвідношення темпів зміни продуктивності праці і темпів зміни витрат на оплату праці	0,437	0,730	0,566	0,401	3,015
10%	Адміністративні витрати на одну гривню чистого доходу від реалізації продукції	0,006	0,006	0,006	0,002	0,006
10%	Адміністративні витрати на одного працюючого	9,76	7,83	9,07	3,08	1,91
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,660	0,780	0,619	0,595	0,676

2019 рік						
Показники	Найменування підприємства					
	Культто вари	Скрепка	АК- Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні, тис. грн.:						
Темп зміни товарообороту	1,04	1,23	1,02	1,31	1,15	
Темп зміни операційних витрат	1,08	2,08	1,18	1,16	4,74	
Сума дебіторської заборгованості,	1004	774	30	2041	270	
Сума кредиторської заборгованості,	5522	1721,9	3300	13111	2294	
Власний капітал, тис.грн.	11880	1150,6	1670	8524	3288,8	
Позиковий капітал, тис.грн.	5522	1721,9	12300	13111	2294	
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	65416	16358	63240	109340	2681	
Чисельність працюючих, осіб	50,00	16,00	65,00	85,00	32,00	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	2873	1152	3840	3630	1447	
Витрати на оплату праці на одного працівника роздрібної торгівлі, загалом	6200	6200	6200	6200	6200	
Витрати на оплату праці на одного працюючого на підприємстві, грн.	6300	6000	6400	6050	6028	
Продуктивність праці, тис.грн.	1308	1022	973	1286	84	
Адміністративні витрати, тис.грн.	650	99	565	776	79	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над операційними	0,97	0,59	0,86	1,13	0,24
10%	Темп зміни дебіторської заборгованості	0,97	0,77	0,03	0,85	0,21
10%	Темп зміни кредиторської заборгованості	0,84	1,27	1,96	1,05	0,54
10%	Темп зміни позикового капіталу	0,84	1,27	7,30	0,80	0,54
10%	Темп зміни власного капіталу	0,992	1,280	1,403	0,825	0,997
10%	Коефіцієнт конкурентоспроможності	1,016	0,968	1,032	0,976	0,972
5%	Коефіцієнт зміни витрат на оплату праці на одного	0,897	1,154	1,111	0,164	0,397
5%	Коефіцієнт зміни продуктивності праці	0,799	0,777	0,638	0,833	0,262
10%	Співвідношення темпів зміни продуктивності праці і темпів зміни витрат на оплату праці	0,890	0,673	0,574	5,071	0,660
10%	Адміністративні витрати на одну гривню чистого доходу від реалізації продукції	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03
10%	Адміністративні витрати на одного працюючого	12,99	6,20	8,69	9,12	2,48
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,724	0,625	0,744	0,713	0,640

Продовження додатку К

Таблиця К.6 - Розрахунок нормалізованих показників та часткового параметру потенціалу розвитку підприємств роздрібної торгівлі канцтоварами Вінницької області протягом 2015-2019 років

2015						
Показники	Назва підприємства					
	Культтовари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс & К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	1,09	1,20	1,04	1,21	1,22	
Чистий прибуток	344	147	322	42	17	
Кількість звільнених працівників,	2	1	1	2	1	
Чистий дохід від реалізації	109872	15350	23332	114100	1281	
Чисельність працюючих	30	20	32	50	15	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	921,6	578,4	960	1800	624	
Чисельність працівників,	20,0	12,0	25,0	34,0	10,0	
Чисельність працівників, які несуть	12,0	5,0	10,0	12,0	3,0	
Чисельність працівників, які легко	12,0	10,0	26,0	23,0	9,0	
Продуктивність праці	3662,4	767,5	729,1	2282,0	85,4	
Темп зростання вартості одиниці праці	1,08	1,09	1,02	1,01	1,06	
Чисельність працівників, які за	4,00	2,00	5,00	6,00	2,00	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,067	0,050	0,031	0,040	0,067
10%	Рівень витрат на персонал	0,37	0,25	0,34	0,02	0,03
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над вартістю одиниці праці	1,009	1,101	1,020	1,198	1,151
15%	Коефіцієнт співробітництва та участі	0,400	0,250	0,313	0,240	0,200
10%	Коефіцієнт гнучкості корпоративної культури	0,400	0,500	0,813	0,460	0,600
10%	Коефіцієнт задоволення працівників умовами праці	0,667	0,600	0,781	0,680	0,667
10%	Коефіцієнт креативності персоналу	0,133	0,100	0,156	0,120	0,133
15%	Якість стратегічного управління на підприємстві	4,100	3,200	4,000	3,800	3,100
10%	Схильність керівництва до	2,000	1,000	3,000	2,500	1,000
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,984	0,766	0,938	0,767	0,783

2016 рік						
Показники	Назва підприємства					
	Культтовари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	1,04	1,23	1,02	1,31	1,15	
Чистий прибуток	407	336	281	99	51	
Кількість звільнених працівників,		1	1	2	1	
Чистий дохід від реалізації	90209	20276	42297	106120	1263	
Чисельність працюючих	32	20	36	48	18	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	1305,6	768	1512	1958,4	691,2	
Чисельність працівників,	26	16	28	34	12	
Чисельність працівників, які несуть	16	12	24	29	11	
Чисельність працівників, які легко	15	13	26	35	12	
Продуктивність праці	2819	1014	1175	2211	70	
Темп зростання вартості одиниці праці	1,33	1,33	1,40	1,13	1,23	
Чисельність працівників, які за	5,00	2,00	5,00	6,00	1,00	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,000	0,050	0,028	0,042	0,056
10%	Рівень витрат на персонал	0,31	0,44	0,19	0,05	0,07
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над вартістю одиниці праці	0,786	0,929	0,727	1,156	0,932
15%	Коефіцієнт співробітництва та участі	0,500	0,600	0,667	0,604	0,611
10%	Коефіцієнт гнучкості корпоративної культури	0,469	0,650	0,722	0,729	0,667
10%	Коефіцієнт задоволення працівників умовами праці	0,813	0,800	0,778	0,708	0,667
10%	Коефіцієнт креативності персоналу	0,156	0,100	0,139	0,125	0,056
15%	Якість стратегічного управління на підприємстві	6,200	4,100	7,300	5,300	3,100
10%	Схильність керівництва до ризику	3,000	2,000	4,000	5,000	1,000
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,703	0,691	0,769	0,724	0,528

2017 рік						
Показники	Назва підприємства					
	Культтовари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	0,79	0,42	2,84	1,01	0,51	
Чистий прибуток	290	280,8	574	26	22	
Кількість звільнених працівників,	0	2	1	3	0	
Чистий дохід від реалізації	82670	19252,8	68260	126714	1240	
Чисельність працюючих	32	15	38	45	18	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	1536	666	1824	2052	799,2	
Чисельність працівників,	29	12	28	34	14	
Чисельність працівників, які несуть	27	13	21	28	11	
Чисельність працівників, які легко	28	11	26	26	11	
Продуктивність праці	2583	1284	1796	2816	69	
Темп зростання вартості одиниці праці	1,18	1,16	1,14	1,12	1,16	
Чисельність працівників, які за	5,00	2,00	4,00	6,00	2,00	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,000	0,133	0,026	0,067	0,000
10%	Рівень витрат на персонал	0,19	0,42	0,31	0,01	0,03
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над вартістю одиниці праці	0,672	0,362	2,489	0,905	0,444
15%	Коефіцієнт співробітництва та участі	0,844	0,867	0,553	0,622	0,611
10%	Коефіцієнт гнучкості корпоративної культури	0,875	0,733	0,684	0,578	0,611
10%	Коефіцієнт задоволення працівників умовами праці	0,906	0,800	0,737	0,756	0,778
10%	Коефіцієнт креативності персоналу	0,156	0,133	0,105	0,133	0,111
15%	Якість стратегічного управління на підприємстві	6,900	4,300	4,800	5,200	3,400
10%	Схильність керівництва до ризику	4,000	2,000	5,000	5,000	2,000
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,844	0,735	0,862	0,686	0,543

2018 рік						
Показники	Назва підприємства					
	Культтовари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	0,97	0,93	1,06	1,06	1,00	
Чистий прибуток	500	172,3	696	178	63	
Кількість звільнених працівників,	1		1	2	1	
Чистий дохід від реалізації	75358	21056	73236	131278	10240	
Чисельність працюючих	46	16	48	85	32	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	3201,6	998,4	3456	22100	3648	
Чисельність працівників,	40	14	39	56	28	
Чисельність працівників, які несуть	36	9	33	47	14	
Чисельність працівників, які легко	38	12	32	46	17	
Продуктивність праці	1638	1316	1526	1544	320	
Темп зростання вартості одиниці праці	1,45	1,41	1,50	1,37	1,54	
Чисельність працівників, які за	10,00	4,00	12,00	23,00	4,00	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,022	0,000	0,021	0,024	0,031
10%	Рівень витрат на персонал	0,16	0,17	0,20	0,01	0,02
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над вартістю одиниці праці	0,668	0,665	0,704	0,778	0,652
15%	Коефіцієнт співробітництва та участі	0,783	0,563	0,688	0,553	0,438
10%	Коефіцієнт гнучкості корпоративної культури	0,826	0,750	0,667	0,541	0,531
10%	Коефіцієнт задоволення працівників умовами праці	0,870	0,875	0,813	0,659	0,875
10%	Коефіцієнт креативності персоналу	0,076	0,070	0,046	0,258	0,270
15%	Якість стратегічного управління на підприємстві	7,000	4,600	7,800	5,000	3,200
10%	Схильність керівництва до ризику	4,000	2,000	5,000	4,000	1,000
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,778	0,649	0,792	0,624	0,525

2019 рік						
Показники	Назва підприємства					
	Культу- вари	Скрепка	АК-Центр	Едельвейс &К	Євротек	
Вихідні дані:						
Темп зміни товарообороту	1,04	1,23	1,02	1,31	1,15	
Чистий прибуток	446,00	90,00	490,00	104,00	40,00	
Кількість звільнених працівників,	3	1	2	4	1	
Чистий дохід від реалізації	11880	1150,6	1670	8524	3288,8	
Чисельність працюючих	50,00	16,00	65,00	85,00	32,00	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	2872,80	1152,00	3840,0	3630,00	1446,7	
Чисельність працівників,	46,00	13,00	56,00	56,00	28,00	
Чисельність працівників, які несуть	38,00	9,00	35,00	47,00	17,00	
Чисельність працівників, які легко	40	11	56	60	28	
Продуктивність праці	1308	1022	973	1286	84	
Темп зростання вартості одиниці праці	1,09	1,15	1,07	1,16	1,06	
Чисельність працівників, які за	14,00	4,00	16,00	23,00	3,00	
Вага	Розрахункові:					
10%	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,060	0,063	0,031	0,047	0,031
10%	Рівень витрат на персонал	0,155	0,078	0,128	0,029	0,028
10%	Коефіцієнт випередження товарообороту над вартістю одиниці праці	0,962	1,069	0,955	1,126	1,084
15%	Коефіцієнт співробітництва та участі	0,760	0,563	0,538	0,553	0,531
10%	Коефіцієнт гнучкості корпоративної культури	0,800	0,688	0,862	0,706	0,875
10%	Коефіцієнт задоволення працівників умовами праці	0,920	0,813	0,862	0,659	0,875
10%	Коефіцієнт креативності персоналу	0,090	0,122	0,114	0,577	0,700
15%	Якість стратегічного управління на підприємстві	7,170	4,400	7,700	5,200	3,800
10%	Схильність керівництва до ризиків	4,000	2,000	5,000	4,000	1,000
ЧАСТКОВІ ПАРАМЕТРИ		0,855	0,666	0,781	0,719	0,658

Додаток Л
Аналіз рівня обслуговування корпоративних клієнтів працівниками
ТОВ «Культтовари-Вінниця»

Таблиця Л.1 – Анкета для оцінювання споживачами рівня обслуговування корпоративних клієнтів підприємствами роздрібною торгівлю канцтоварами

Тип Вашої організації	Державне підприємство	Юридична особа	Фізична особа-підприємець	Інше
Вид діяльності організації	адміністративна	Сфера послуг	Торгівля	Виробництво
Чисельність працівників	До 10 осіб	10-30 осіб	До 50 осіб	Понад 50 осіб
Частота використання канцтоварів	щоденно	періодично	Необхідні лише специфічні товари	
Хто займається придбанням канцтоварів	керівник	бухгалтер	Зав.складом	Будь-хто
Чи володіє Ваша організація автотранспортом для доставки товарів	так		ні	
Як часто формується замовлення на канцтовари	Раз на тиждень	Раз в квартал		Раз на рік
Чи важливий для Вашої фірми асортимент товару в магазині	ні	не значно	важливий	дуже важливий
Чи задоволені Ви асортиментом товарів в нашому магазині	так	не дуже	ні	не знаю
Чи задовольняє Вас графік роботи наших магазинів	так	не дуже	ні	не знаю
Чи задовольняє Вас рівень цін на товари в наших магазинах	ні	Ціни високі	так	Не думали про це
Чи впливає ціна товару на Ваше рішення щодо придбання товару	так	зрідка	іноді	завжди
Чи вважаєте Ви достатнім комплекс послуг в наших магазинах	так		ні	
Чи бажаєте Ви, щоб комплекс послуг було розширено	так	ні		байдуже
Які товари, крім канцтоварів, необхідні для роботи в Вашій організації	Господарські товари	оргтехніка	меблі	інше
Чи важлива для Вас безкоштовна доставка	так	ні		байдуже
Чи користуєтесь Ви безкоштовною доставкою при здійсненні покупок в наших магазинах	так	ні		іноді
Чи впливає рівень знижок на Ваше рішення щодо купівлі	так	ні		іноді
Чи надають Вам знижки в наших магазинах	так		ні	
Чи хотіли б Ви отримувати додаткову інформацію	так	ні		байдуже
Чи інформують Вас працівник нашого підприємства про новинки та інновації	так	ні		іноді

Таблиця Л.2 - Результати оцінювання споживачами рівня обслуговування корпоративних клієнтів підприємствами роздрібною торгівлі канцтоварами Вінницької області

Назва критерія	Ідеальний стан		Реальний стан	
	%%	бали	%%	бали
Асортимент	90,5	9	72,00	7
Рівень цін	44	10	44,00	10
Наявність знижок	54	6	36,00	4
Наявність безкоштовної доставки	95	10	95,00	10
Комплекс послуг	78	8	61,00	6,2
Графік роботи	48	5	61,00	6,4
Якість товару	88	9	97,00	10
Інформованність	67	7	45,00	5

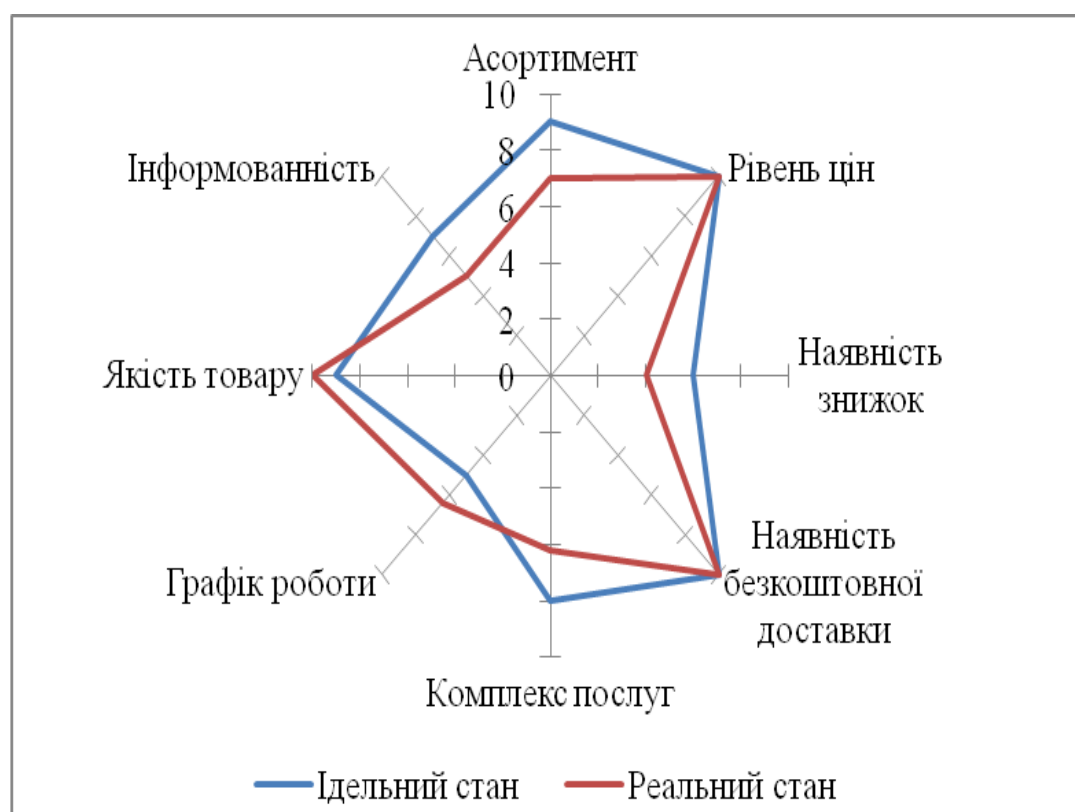


Рисунок Л.1- Співвідношення ідеального та реального рівня обслуговування корпоративних клієнтів, оціненого споживачами

Таблиця Л.3 - Результати оцінювання радою директорів рівня обслуговування корпоративних клієнтів підприємствами роздрібною торгівлі канцтоварами

Назва критерія	Ідеальний стан	Реальний стан
Асортимент	9	7
Рівень цін	10	7
Наявність знижок	6	3
Наявність безкоштовної доставки	10	10
Комплекс послуг	8	5
Графік роботи	5	6
Якість товару	9	8
Інформованність	7	3



Рисунок Л.2- Співвідношення ідеального та реального рівня обслуговування корпоративних клієнтів, оціненого директорами підприємств роздрібною торгівлі канцтоварами

Додаток М

SWOT-аналіз підприємств-конкурентів роздрібної торгівлі канцтоварів в розрізі цільового сегменту «корпоративний клієнт»

Таблиця М.1 - SWOT-аналіз корпоративного напрямку торгівлі ТОВ «Культтовари-Вінниця»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Широкий асортимент товарів. Доставка товару в офіс. Оперативність постачання великих замовлень. Гнучка цінова політика. Сучасні комунікаційні засоби. Достатній товарний запас. Стійкі зв'язки з постачальниками. Дистрибуція по ряду торгових марок. Можливість відпускання товару без попередньої оплати.</p>	<p>Відсутність відділу корпоративного обслуговування. Недостатнє використання інструментів маркетингу в роботі з корпоративними клієнтами. Відсутність каталогу товарів. Відсутність моніторингу продаж. Слабкий зворотній зв'язок з клієнтами. Низька кваліфікація персоналу по корпоративним методам продаж.</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>Організація відділу корпоративного обслуговування. Створення каталогу товарів. Введення додаткових груп товарів (витратних матеріалів для оргтехніки). Стимулювання продаж засобами дисконтної політики для корпоративних клієнтів. Розробка комерційних пропозицій для клієнтів на основі аналізу закупівель. Активна маркетингова директ-діяльність.</p>	<p>Активізація діяльності конкурентів на ринку корпоративних продаж. Спроби завоювання частки корпоративного ринку операторами з сусідніх регіонів. Зниження рівня корпоративної культури та культури діловодства.</p>

Таблиця М.2 - SWOT-аналіз корпоративного напрямку торгівлі ТОВ «АКцентр»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Найбільша мережа магазинів канцтоварів у місті. Широкий асортимент. Відносно велика частка ринку. Широкий асортимент товарів низької цінової категорії. Безкоштовна доставка. Значний товарний запас. Наявність складських приміщень. Зручний режим роботи.</p>	<p>Значний відсоток бракованих товарів. Відсутність відділу корпоративних продаж. Плинність кадрів. Відсутність фірмового стилю. Низька організація потоків.</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>Відкриття відділу корпоративного обслуговування. Розширення сфери послуг для корпоративних клієнтів. Збільшення частки ринку за рахунок гнучкого ціноутворення. Пропозиція товарів в середньому ціновому сегменті. Активна робота над фірмовим стилем. Позиціонування товарів за принципом співвідношення «ціна-якість». Створення каталогу для корпоративних клієнтів.</p>	<p>Відкриття конкурентом відділу корпоративної роботи. Розширення конкурентом мережі реалізації. Розширення конкурентами переліку додаткових послуг. Активізація маркетингової політики збоку конкурента.</p>

Таблиця М.3 - SWOT- аналіз корпоративного напрямку торгівлі

ТОВ «Едельвейс&К»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Достатньо активна маркетингова політика.</p> <p>Наявність відділу корпоративного обслуговування.</p> <p>Безкоштовна доставка.</p> <p>Наявність складських приміщень.</p> <p>Власне поліграфічне виробництво.</p> <p>Наявність мережі магазинів.</p> <p>Зручне розташування магазинів.</p> <p>Наявність фірмового стилю.</p>	<p>Не ефективне використання торговельних залів.</p> <p>Не зручні строки виконання замовлення.</p> <p>Порівняно не великий асортимент.</p> <p>Низький рівень маркетингових комунікацій.</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>Розширення асортименту товарів.</p> <p>Зміцнення зв'язків з постачальниками та покращення закупівельної діяльності.</p> <p>Дистрибуція.</p> <p>Покращення роботи відділу корпоративного обслуговування за рахунок пропозиції більш широкого асортименту товарів та мінімізації строків постачання товарів.</p> <p>Активізація маркетингових комунікацій з клієнтами.</p>	<p>Розширення конкурентом мережі реалізації.</p> <p>Розширення конкурентами переліку додаткових послуг.</p> <p>Активізація маркетингової політики з боку конкурента</p> <p>Зміцнення конкурентами зв'язків з постачальниками.</p> <p>Застосування конкурентами нових маркетингових технологій.</p>

Додаток Н

Таблиця Н.1-Пріоритизація стратегічних цілей, тактичних задач та тактик конкурування

<i>Пріоритети тактичних задач в розрізі досягнення цілей «збільшення частки ринку»</i>						
«Збільшення частки ринку»	Розширення власної мережі магазинів	Оновлення асортименту товарів та послуг	Здійснення продажу та обслуговування програмного забезпечення для офісу	Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритета	
Розширення власної мережі магазинів	1	3	6	2,62	0,65	
Оновлення асортименту товарів та послуг	1/3	1	3	1,00	0,25	
Здійснення продажу та обслуговування програмного забезпечення для офісу	1/6	1/3	1	0,38	0,10	
λ				4,00		
<i>Пріоритети тактичних задач в розрізі досягнення цілей «збереження частки ринку»</i>						
«Збереження частки ринку»	Покращення комунікаційної маркетингової політики	Зростання прибутковості клієнта	Розширення лінійки високоякісних товарів	Секвестрування малоефективних асортиментних груп товарів	Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритета
Покращення комунікаційної маркетингової політики	1	1	2	2	1,41	0,34
Зростання прибутковості клієнта	1	1	6	1/2	1,32	0,31

1	2	3	4	5	6	7
Розширення лінійки високоякісних товарів	1/2	1/6	1	3	0,71	0,17
Секвестрування малоефективних асортиментних груп товарів	1/2	2	1/3	1	0,76	0,18
λ					4,20	
<i>Узагальненні пріоритети тактичних задач в розрізі досягнення цілей тактичного конкурентного позиціювання</i>						
Цілі	Збільшення частки ринку (0,32)		Збереження частки ринку (0,68)		Узагальнене значення пріоритету	
Тактичні конкурентні задачі						
Розширення власної мережі магазинів	0,655				0,45	
Оновлення асортименту товарів та послуг	0,250				0,17	
Здійснення продажу та обслуговування програмного забезпечення для офісу	0,095				0,06	
Покращення комунікаційної маркетингової політики			0,337		0,11	
Зростання прибутковості клієнта			0,314		0,10	
Розширення лінійки високоякісних товарів			0,168		0,05	
Секвестрування малоефективних асортиментних груп товарів			0,181		0,06	

Таблиця Н.2 - Відповідність тактичної конкурентної поведінки формуванню переваги «розширення власної мережі магазинів» *

Розширення власної мережі магазинів	Розвиток	Зростання	Диверсифікація	Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритету
Розвиток	1	1/8	1/5	0,29	0,06
Зростання	8	1	4	3,17	0,7
Диверсифікація	5	1/4	1	1,08	0,24
λ				4,54	

*Аналогічно визначалася відповідність тактик конкурування решті тактичних задач

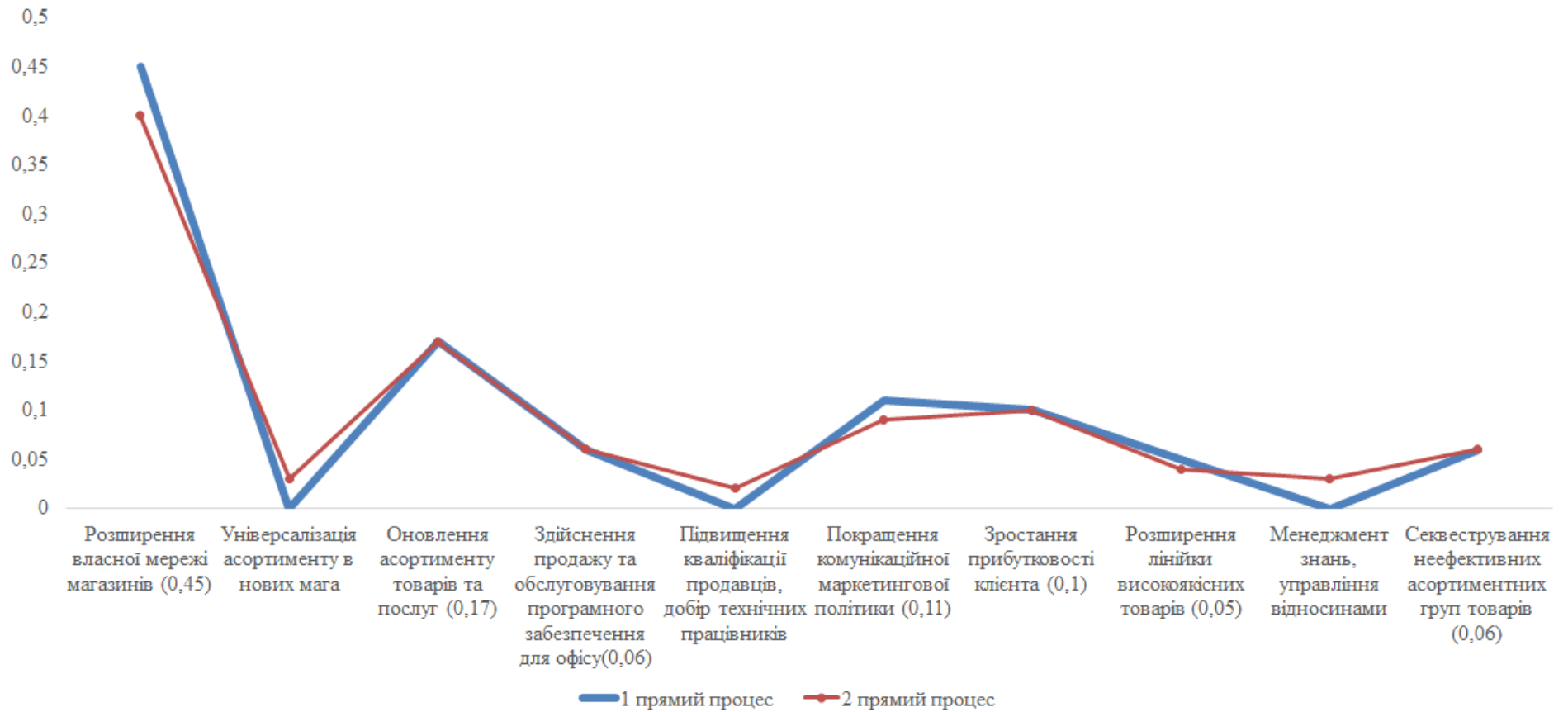


Рисунок Н.1- Конгруентність першого та другого прямого процесу формування конкурентної стратегії комбінування ПП «Культтовари-Вінниця»

Продовження дод.Н

Таблиця Н.3 – Пріоритети часових періодів здійснення політики розширення власної мережі магазинів

Розширення власної мережі магазинів		Квартали				Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріорітета
		I	II	III	IV		
Квартали	I	1	1/5	1/8	1/4	0,28	0,05
	II	5	1	1/4	3	1,39	0,24
	II	8	4	1	4	3,36	0,58
	IV	4	1/3	1/4	1	0,76	0,13
	λ					5,8	

Продовження дод.Н

Таблиця Н.4 – Пріоритети часових періодів здійснення політики оновлення асортименту товарів та послуг

Оновлення асортименту товарів та послуг		Квартали				Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріорітета
		I	II	III	IV		
Квартали	I	1	1/2	1/3	1/6	0,41	0,09
	II	2	1	1	1	1,19	0,27
	II	3	1	1	2	1,57	0,35
	IV	6	1	1/2	1	1,32	0,29
	λ					4,48	

Таблиця Н.5 – Пріоритети часових періодів здійснення політики здійснення продажу програмного забезпечення для офісів

Здійснення продажу програмного забезпечення		Квартали				Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріорітета
		I	II	III	IV		
Квартали	I	1	1/5	1/2	1/5	0,38	0,07
	II	5	1	1/5	1/5	0,67	0,12
	II	2	5	1	1/7	1,09	0,19
	IV	5	5	7	1	3,64	0,63
λ						5,78	

Таблиця Н.6 – Пріоритети часових періодів здійснення політики універсалізації асортименту в нових магазинах

Універсалізація асортименту в нових магазинах		Квартали				Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріорітета
		I	II	III	IV		
Квартали	I	1	1/5	1/8	1/3	0,30	0,05
	II	5	1	1/2	1/6	0,80	0,14
	II	8	2	1	1/6	1,28	0,23
	IV	3	6	6	1	3,22	0,57
λ						5,61	

Таблиця Н.7 – Пріоритети часових періодів здійснення політики підвищення кваліфікації продавців, добір технічних працівників

Підвищення кваліфікації продавців, добір технічних працівників		Квартали				Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритета
		I	II	III	IV		
Квартали	I	1	2	1/8	4	1,00	0,25
	II	1/2	1	2	1	1,00	0,25
	III	8	1/2	1	1/4	1,00	0,25
	IV	1/4	1	4	1	1,00	0,25
	λ					4	

Продовження дод.Н

Таблиця Н.8 – Пріоритети часових періодів здійснення політики розширення лінійки високоякісних, брендових товарів

Розширення лінійки високоякісних товарів		Квартали				Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритета
		I	II	III	IV		
Квартали	I	1	8	5	1	2,51	0,52
	II	1/8	1	4	4	1,19	0,24
	III	1/5	1/4	1	4	0,67	0,14
	IV	1	1/4	1/4	1	0,50	0,10
	λ					4,87	

Таблиця Н.9 – Пріоритети часових періодів здійснення політики оновлення асортименту товарів та послуг

Зростання прибутковості клієнта		Квартали				Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріорітета
		I	II	III	IV		
Квартали	I	1	5	3	1/4	1,39	0,33
	II	1/5	1	4	5	1,41	0,33
	II	1/3	1/4	1	4	0,76	0,18
	IV	4	1/5	1/4	1	0,67	0,16
	λ					4,23	

Таблиця Н.10 – Пріоритети часових періодів здійснення політики покращення комунікаційної маркетингової політики

Покращення комунікаційної маркетингової політики		Квартали				Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріорітету
		I	II	III	IV		
Квартали	I	1	2	8	1/2	1,68	0,40
	II	1/2	1	1/2	2	0,84	0,20
	II	1/8	2	1	3	0,93	0,22
	IV	2	1/2	1/3	1	0,76	0,18
	λ					4,21	

Таблиця Н.11 – Пріоритети часових періодів здійснення політики менеджменту знань, управління відносин

Менеджмент знань, управління відносинами		Квартали				Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритета
		I	II	III	IV		
Квартали	I	1	4	5	6	3,31	0,61
	II	1/4	1	1/2	8	1,00	0,18
	II	1/5	2	1	1/2	0,67	0,12
	IV	1/6	1/8	2	1	0,45	0,08
	λ					5,43	

Таблиця Н.12 – Пріоритети часових періодів здійснення політики оновлення асортименту товарів та послуг

Секвестрування малоефективних асортиментних груп товарів		Квартали				Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріоритета
		I	II	III	IV		
Квартали	I	1	1/4	1/6	1/4	0,32	0,06
	II	4	1	4	4	2,83	0,51
	II	6	1/4	1	6	1,73	0,31
	IV	4	1/4	1/6	1	0,64	0,12
	λ					5,52	

Таблиця Н.13 – Поріоритети в політиках витрат на досягнення цілей підприємства

Витрати на досягнення активних цілей	Придбання торговельних площ	Придбання технологічного обладнання	Придбання технічних засобів з обслуговування офісних програм	Підвищення кваліфікацію продавців	Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріорітета
Придбання торговельних площ	1	4	6	7	3,60	0,63
Придбання технологічного обладнання	1/5	1	3	2	1,05	0,18
Придбання технічних засобів з обслуговування офісних програм	1/6	1/3	1	1/2	0,41	0,07
Підвищення кваліфікацію продавців	1/7	1/2	2	1	0,61	0,11
λ					5,67	
Витрати на досягнення оборонних цілей	Витрати на налагодження комунікаційних каналів	Витрати на впровадження бази знань	Витрати на рекламу		Оцінка компоненти власного вектора	Нормалізована оцінка вектора пріорітета
Витрати на налагодження комунікаційних каналів	1	5	6		3,11	0,71
Витрати на впровадження бази знань	1/5	1	1/4		0,37	0,08
Витрати на рекламу	1/6	4	1		0,87	0,20
λ					4,35	

Додаток П

Моделювання раціональної кількості магазинів в мережі

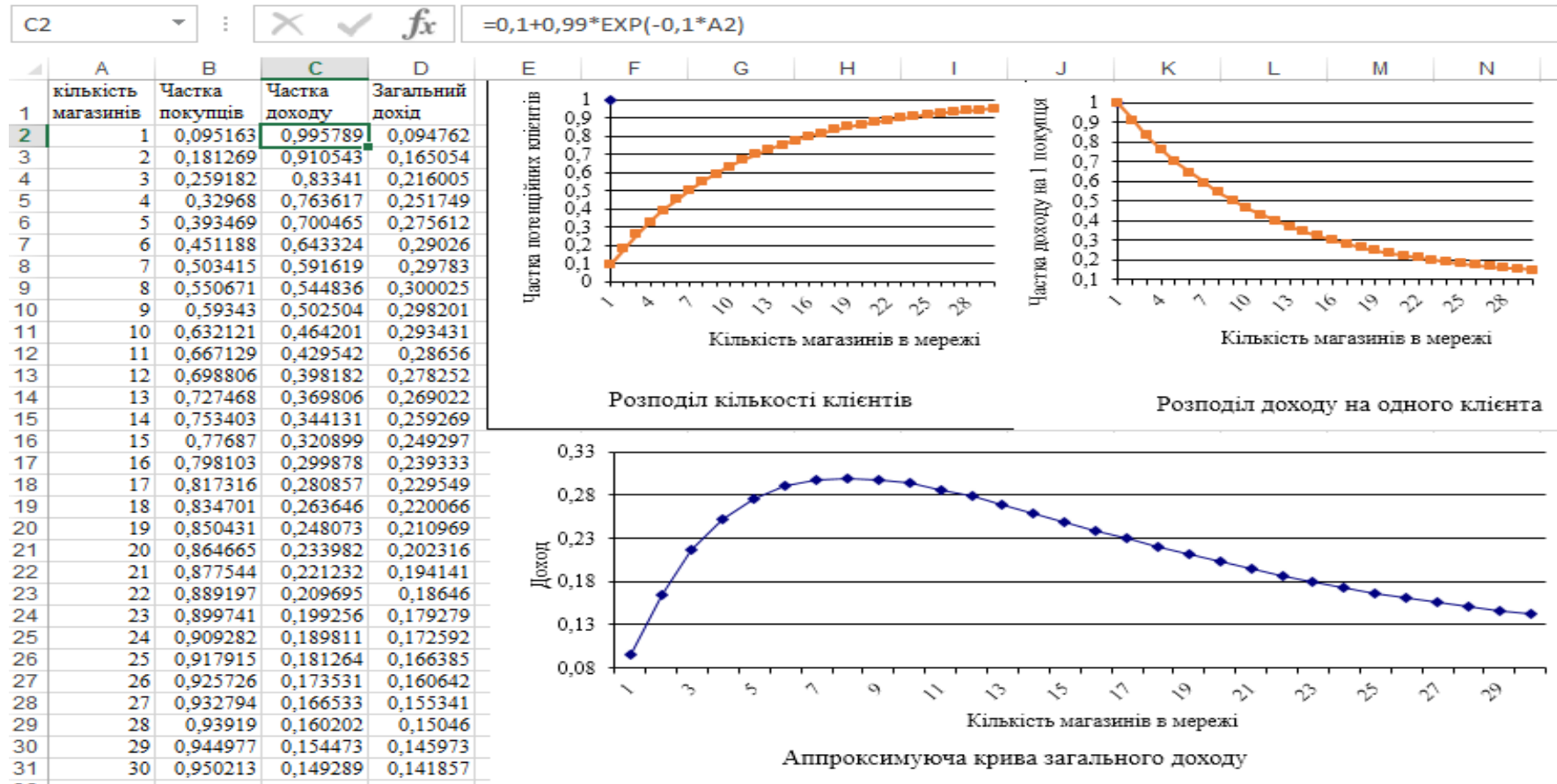


Рис. П.1. Зростання кількості магазинів в 10 раз

Продовження дод.П

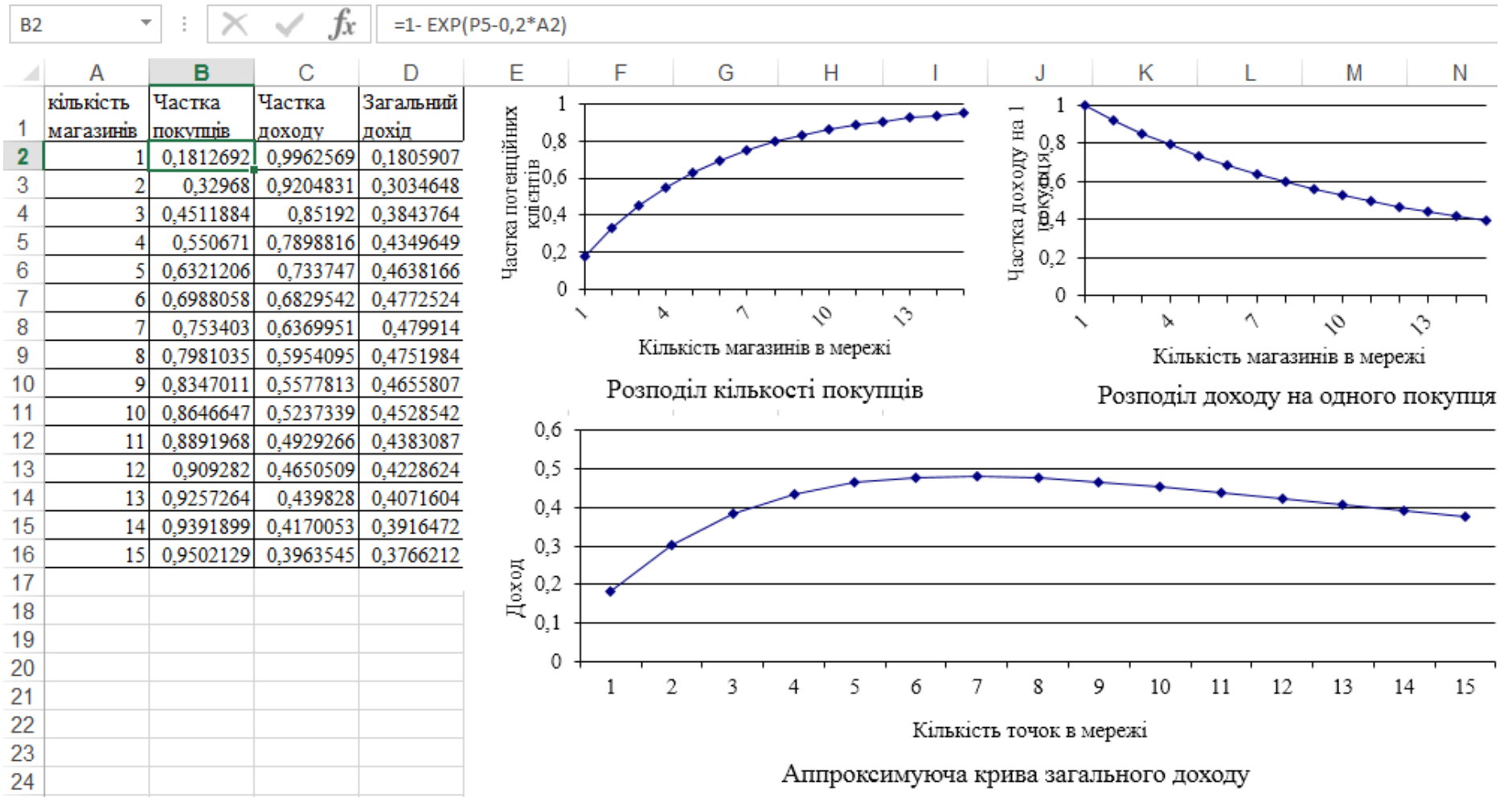


Рис. П.1. Зростання кількості магазинів в 5 раз

Продовження дод. П

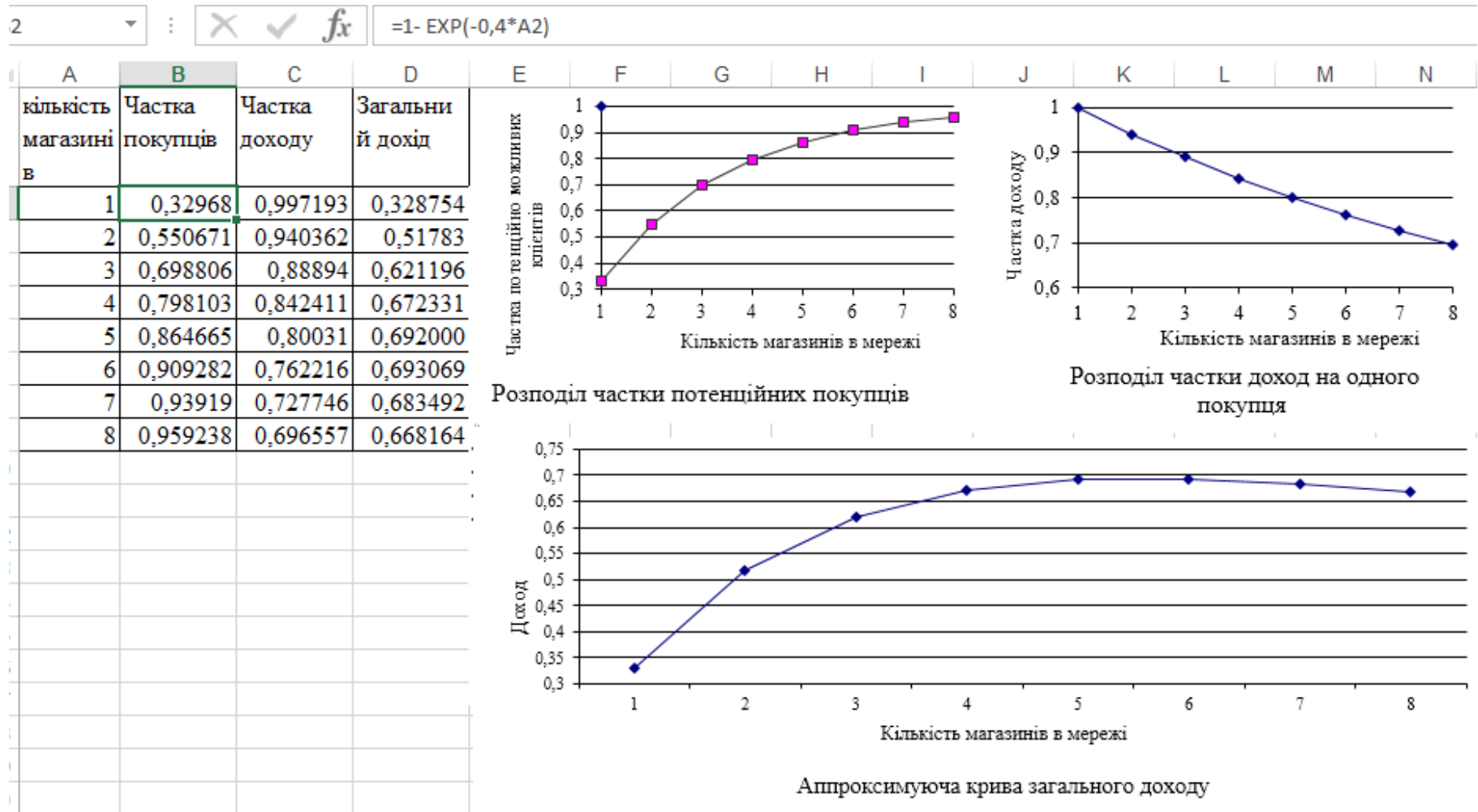


Рис. О.1.Зростання кількості магазинів в 3 рази

Продовження дод.П

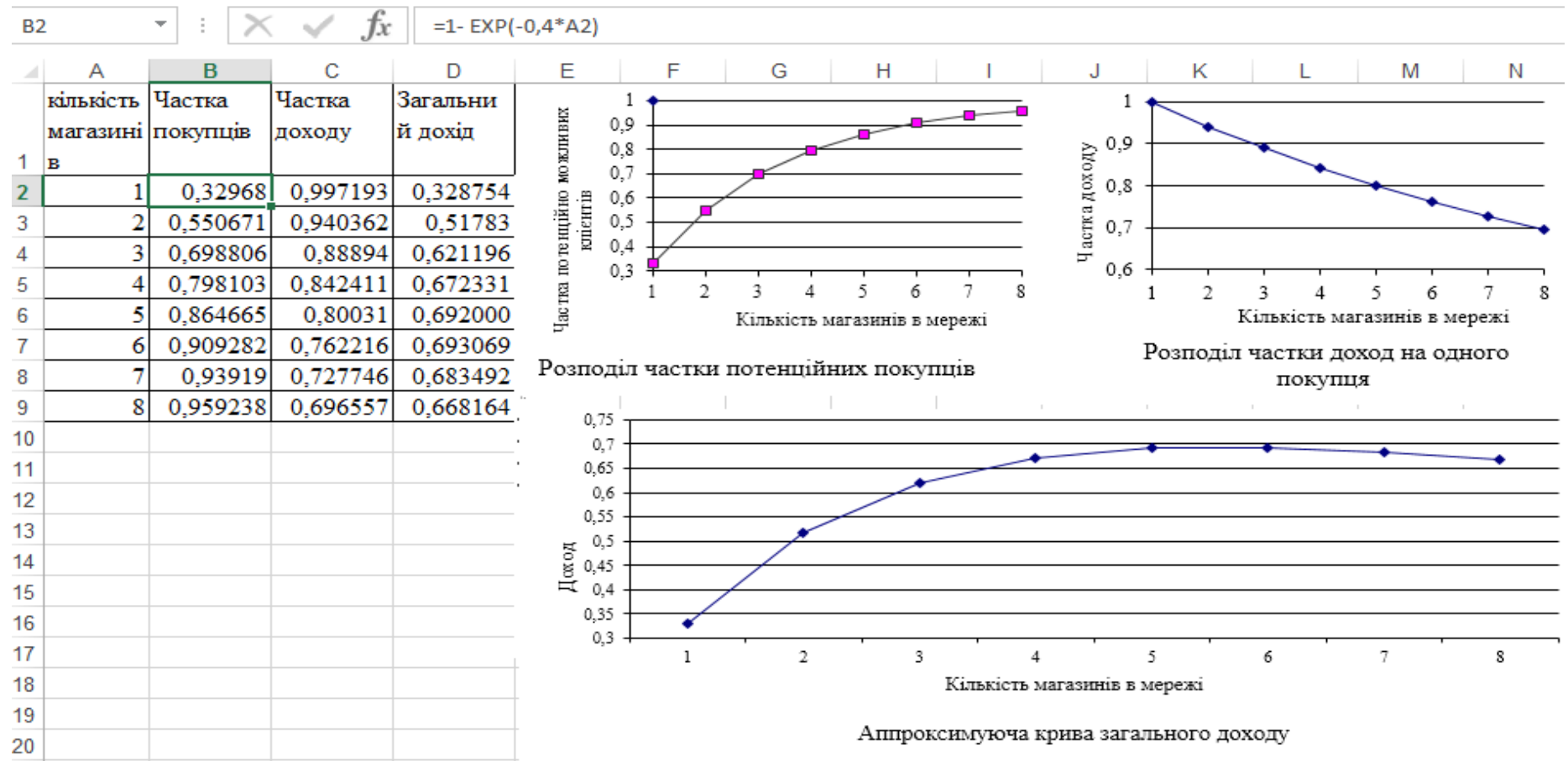


Рис. П.1. Зростання кількості магазинів в 2,5 рази

Продовження дод.П

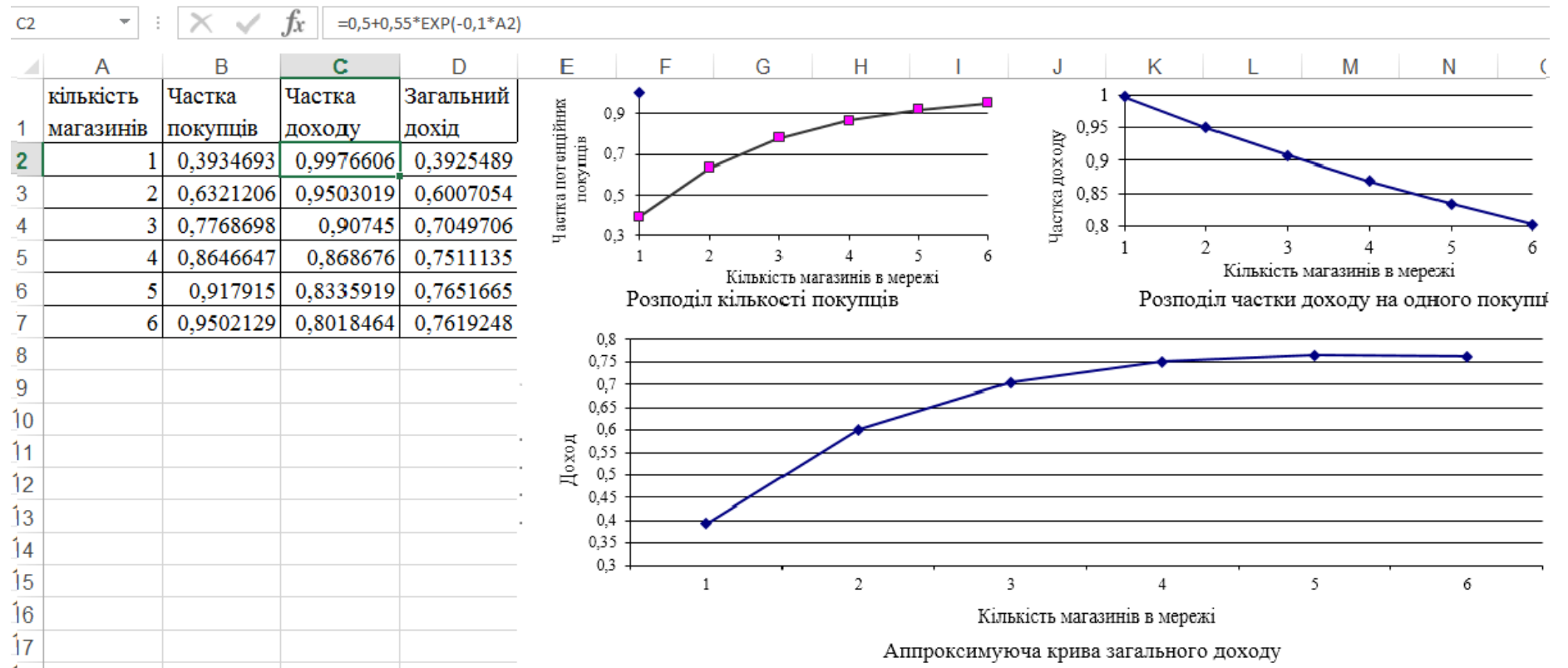


Рис.О.1.- Зростання кількості магазинів в 2 рази

Продовження дод. П

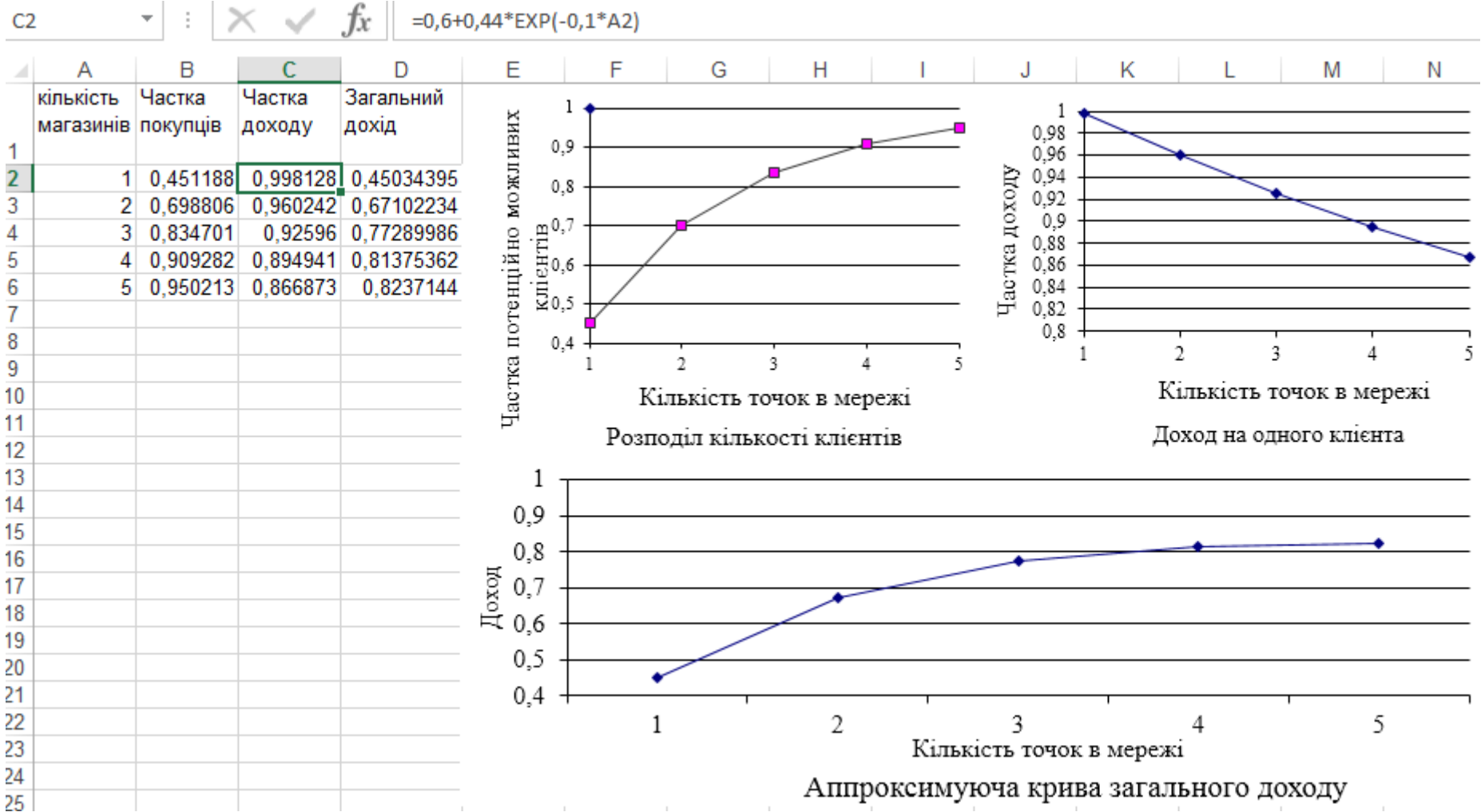


Рис. О.1. Зростання кількості магазинів в 1,6 рази

Продовження дод.П

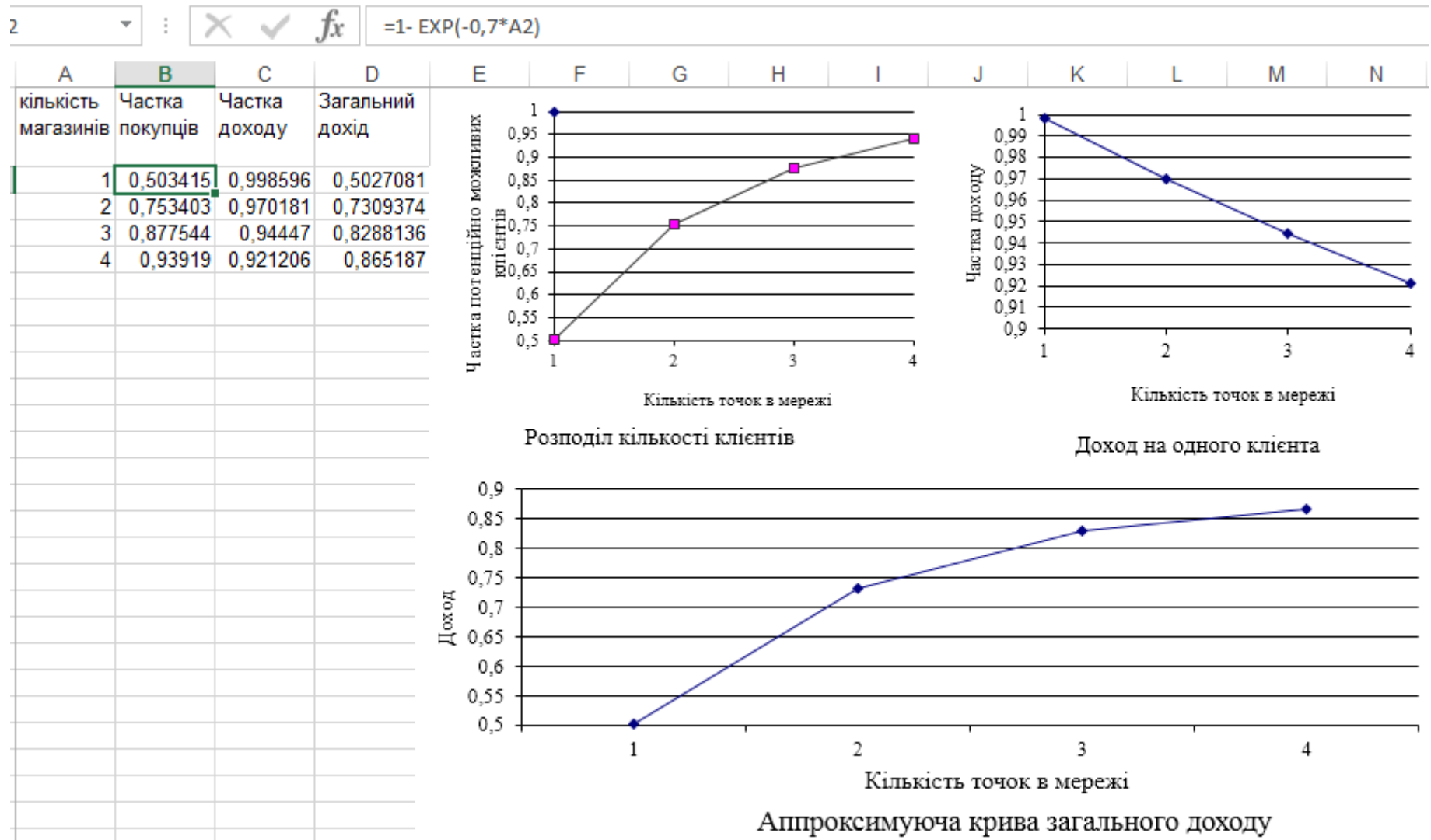


Рис. П.1. Зростання кількості магазинів в 1,4 рази

Продовження дод. П

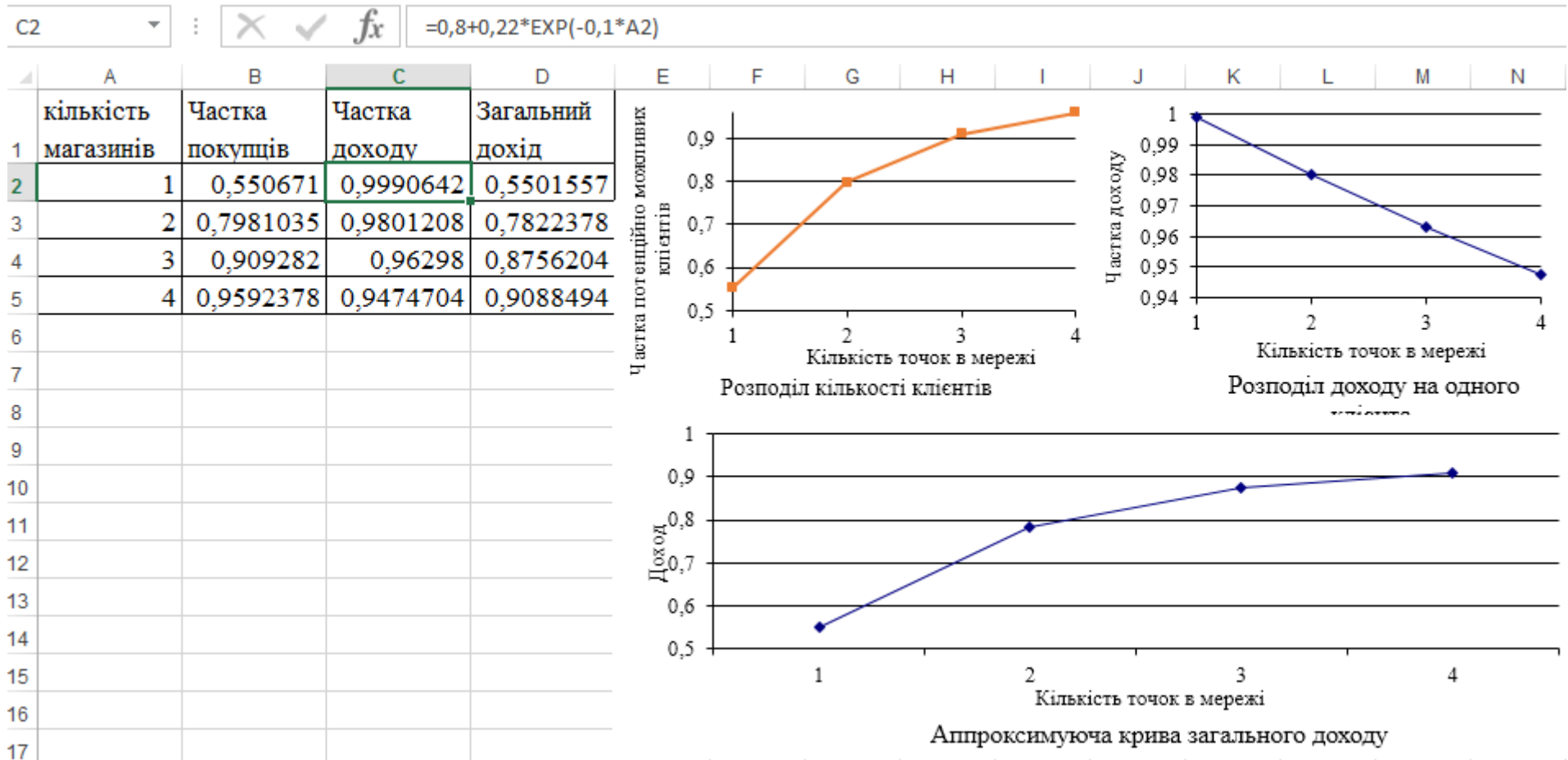


Рис. П.1. Зростання кількості магазинів в 1,25 рази

Довідки про впровадження на підприємства

**Товариство з обмеженою відповідальністю
«СКРЕПКА»**

ТОВ «СКРЕПКА»
ЄДРПОУ 37489783
п/р UA903026890000026002057002353
в ВІННИЦЬКА Ф.ПАТ КБПРИВАТБАНК, м. Вінниця,
МФО 302247,
м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 2
Вих. №66/1 від 12 березня 2020р.

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи М.С.Гавенко
на тему: «Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства»

В ринкових умовах сучасна торгівля набуває особливого значення як одна з найважливіших сфер життєзабезпечення країни. З огляду на вплив результатів діяльності торгової галузі на динаміку економічного розвитку країни і конкурентоспроможність національної економіки, потрібне глибоке дослідження питань, пов'язаних з ефективним стратегічним управлінням торговельними підприємствами.

Діяльність торговельного підприємства в умовах конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Економічне середовище сучасного ринку, якому властиві невизначеність і мінливість, вимагає від суб'єкта господарювання якісного управління та постійного контролю конкурентоспроможності своєї діяльності. Якісне управління конкурентоспроможності визначається здатністю формування конкурентних позицій у такому середовищі й утримання їхнього потенціалу.

У дисертаційній роботі Гавенка М.С. удосконалено науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства роздрібною торгівлі, який об'єднує в собі послідовність дій інтуїтивної аргументації сценаріїв досягнення лідерства на ринку та, на відміну від існуючих розробок, враховує структуризацію цілей тактичної конкурентної позиції, виявлення альтернативних тактичних завдань, які формують тактичні конкурентні переваги і тактики конкурування з подальшою ітерацією конвергенції ймовірного та бажаного стану торговельного підприємства в умовах ресурсних та часових обмежень.

Важливим для практичної діяльності ТОВ «Скрепка» є розроблений дисертантом теоретико-методичний підхід до посилення ефективності управління конкурентною позицією торговельного підприємства, що базується на інтегрованій оцінці масштабу конкурентного потенціалу, сили конкурентного впливу та результативності стратегічних дій конкурентів, який спрямовано на трансформування стратегічного бачення позиції підприємства на ринку у вигляді конкурентної стратегії, а стійкість конкурентних переваг розглянуто в контексті можливостей утримання конкурентної позиції у довгостроковій перспективі.

Отже, запропоновані Гавенком М.С. результати досліджень, викладені в дисертаційній роботі, використовуються для підвищення ефективності

діяльності ТОВ «Скрепка». Висновки та пропозиції дисертанта відзначаються науковою новизною та можливістю реалізації у практичній діяльності підприємств торгівлі.

Директор товариства

з обмеженою відповідальністю «Скрепка»



Деревянко Л.А.

ПП «Культтовари-Вінниця»

21034, м. Вінниця, вул. М. Шимка, 54
тел.: (0432) 27-18-30, факс: (0432) 61-23-97
e-mail: k-office@ukr.net, www.k-office.vn.ua



ЯКІСНА КАНЦЕЛЯРІЯ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ

Р/р 26000055310481, Банк: ПриватБанк, МФО 302689
код за ЄДРПОУ 38585451, ІПН 385854502286, № свід. 20011692

вих № 31 від 4.02.2020р

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи М.С.Гавенко
на тему: «Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства»

Ураховуючи нестабільність ринкових процесів, посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції, особливе місце займає формування конкурентних переваг підприємства, що дозволить йому досягти довготермінових конкурентних позицій у своїй галузі. Формування конкурентної стратегії, по суті, полягає в знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими мають бути його цілі та які засоби й дії знадобляться для досягнення цих цілей.

З огляду на це, у дисертаційній роботі Гавенка М.С. науково обґрунтовано актуальність формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Дисертантом у роботі запропоновано підхід до якісного оцінювання ситуації на ринку роздрібної торгівлі канцтоварами, який, на відміну від інших розробок, ґрунтується на визначенні системи інтегрованих оцінок зовнішнього конкурентного макропотенціалу, в розрізі визначальних факторів макросередовища та залежить від їх варіації та рівня впливу на діяльність підприємства.

Керівництво приватного підприємства «Культтовари-Вінниця» підтверджує, що у практику роботи підприємства були впроваджені окремі результати дослідження, запропоновані в дисертації Гавенко М.С., а саме: удосконалено підхід до формування конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі, який базується на алгоритмі дій інтуїтивної аргументації сценаріїв досягнення лідерства на ринку.

В.о. директора ПП «Культтовари-Вінниця»



Лесков Д.С.

*Приватне підприємство Приватна
виробничо-комерційна фірма
«Євротек»*

Юридична адреса: м. Вінниця, вул. 600-річчя, 17

р/р 26009500081216 в ПАТ "Креді Агріколь Банк" м.Київ

вих № 19/02/20/1 від 19.02.2020р

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи

М.С.Гавенко

на тему: «Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства»

Глобалізація економічної діяльності є однією з головних тенденцій у розвитку сучасного світу, яка істотно впливає не лише на економічне життя, але й має політичні та соціальні наслідки. Вітчизняні підприємства торгівлі підходять до вибору конкурентної стратегії швидше стихійно, відповідно до обставин, ніж як до процесу стратегічного планування. Унаслідок цього підприємства часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягнення високих фінансових результатів і забезпечення подальшого розвитку власного бізнесу.

На сьогодні концепція розробки ефективної конкурентної стратегії підприємства має достатній рівень теоретичної розробленості. Однак виникає необхідність конкретизації процедури формування комерційної діяльності конкретного підприємства при плануванні його подальшого розвитку та обґрунтуванні відповідної конкурентної стратегії. Дисертантом приділена значна увага результатам проведеного аналізу з особливостей конкурентного ринку, на якому реалізує свою продукцію приватне підприємство ПВК Фірма «Євротек».

Новизною дисертаційного дослідження Гавенко М.С. є розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії торговельного підприємства. Через те, цінним для підприємства ПВК Фірма «Євротек» є розроблений дисертантом теоретико-методичний підхід до посилення ефективності управління конкурентною позицією торговельного підприємства, що базується на інтегрованій оцінці масштабу конкурентного потенціалу, сили конкурентного впливу та результативності стратегічних дій конкурентів, який спрямовано на трансформування стратегічного бачення позиції підприємства на ринку у вигляді конкурентної стратегії, а стійкість конкурентних переваг розглянуто в контексті можливостей утримання конкурентної позиції у довгостроковій перспективі

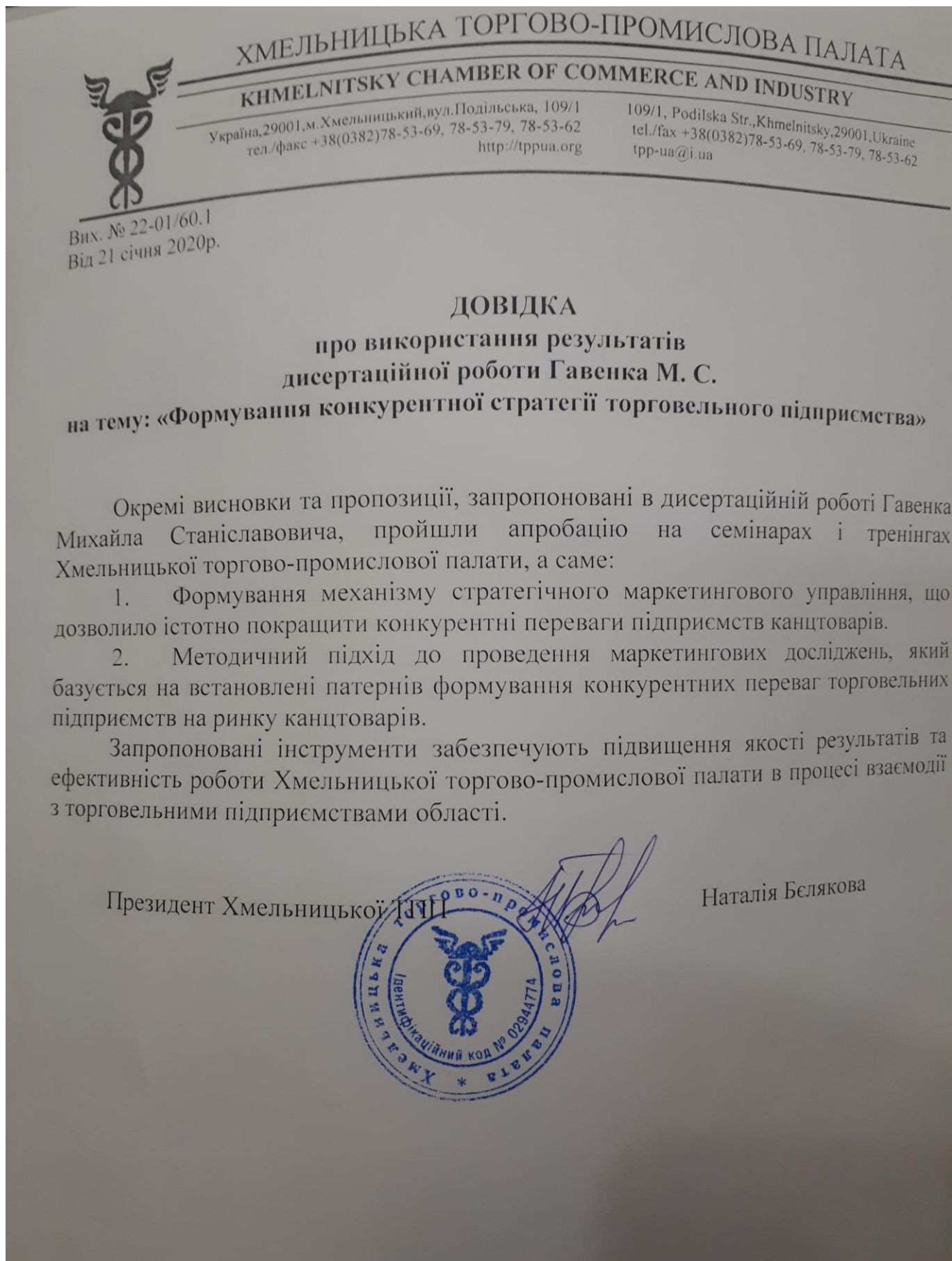
ПП ПВК Фірма «Євротек» підтверджує, що у практику роботи підприємства були впроваджені окремі результати дослідження, запропоновані у дисертаційній роботі Гавенко М.С.

Директор ПП ПВК Фірма «Євротек»

Денисюк Ірина Вікторівна



Додаток Р.3.



Додаток С



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

№ 114/РсНа № _____ від 21.05.2020р.

Довідка

Видана здобувачу кафедри маркетингу і торговельного підприємництва Гавенку Михайлу Станіславовичу про те, що він в процесі виконання дисертаційної роботи на тему: «Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства» приймав участь у виконанні держбюджетної теми «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (державний реєстраційний номер 0117U001169, 2017–2019 рр.), в якій автором на основі систематизації наукових підходів до формування конкурентної стратегії запропоновано її безперервну інноваційну модель, рушійним механізмом якої мають стати стратегічні дії підприємства щодо вдосконалення бази знань. До їх числа віднесено: мотиваційні механізми конкурування, інструменти маркетингу, забезпечення інтересів стейкхолдерів, партнерські стратегії.

Керівник наукової розробки д.е.н., професор Орлов О.О.

Виконавці: Ковальчук С.В., Забурмеха Є.М., Принько М.С., Лазебник М.Р., Гвоздецька І.В., Карпенко В.Л.

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду ДФ 70.052.006.

Науковий керівник, д.е.н., професор

Орлов О.О.

Проректор з наукової роботи
 Хмельницького національного університету,
 д.т.н., проф.

Синюк О.М.



Додаток С.1.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи
Хмельницького національного
університетуд.т.н., проф. Синюк О.М.
« 20 » 20 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної
роботи в навчальний процес

Складено комісією у складі:

Голова декан ФЕУ, к.е.н., доц. Бондаренко М.І.

Члени комісії д.е.н., проф. Ковальчук С.В.
к.е.н., доц. Карпенко В.Л.
к.е.н., доц. Гвоздецька І.В.

Комісія встановила, що результати дисертаційної роботи Гавенка Михайла Станіславовича на тему «Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства» містять теоретико-методичні основи та практичні рекомендації щодо побудови конкурентної стратегії торговельного підприємства, яка спрямована на формування динамічних конкурентних переваг в процесі забезпечення сталого розвитку підприємства, окрім того, в роботі розвинено категорійно-понятійний апарат теорії конкуренції, конкурентних стратегій, а також запропоновано концептуальний підхід до формування конкурентної стратегії на основі безперервної інноваційної моделі.

Здобутки автора використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Управління торговельним бізнесом», «Стратегічний маркетинг», «Торговельне підприємництво», «Організація торгівлі» для спеціальностей 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Голова комісії

к.е.н., доц. Бондаренко М.І.

Члени комісії

д.е.н., проф. Ковальчук С.В.
к.е.н., доц. Карпенко В.Л.
к.е.н., доц. Гвоздецька І.В.

Додаток Т

Список опублікованих праць за темою дисертації

У колективних монографіях:

1. Gavenko M. S. Die optimierung des sortiments und bestandsmanagement / V. V. Sharko, M. S. Gavenko // Competitive ability of business organizations: estimation methods and enhancement strategies : collective monograph. – Melbourne : Thorpe-Bowker, 2017. – 124 p. – P. 64–74 (0,67 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано етапи формування асортименту на підприємстві (0,6 друк. арк.).*

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз даних:

2. Гавенко М. С. Маркетингові дослідження конкурентної позиції торговельних підприємств Вінниччини Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. – Slovakia. – 2020. – Vol. 7. – No 4. – P. 18–21 (0,4 друк. арк.).

3. Havenko M. S. Developing of competitive strategy for innovative development of enterprise: choosing priorities and tactics [Electronic resource] / O. O. Orlov, M. S. Havenko, V. V. Sharko, L. P. Husak // Espacios. – 2020. – Vol. 41 (№ 34). Art. 3. – P. 32–45. – Accessed: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n34/a20v41n34p03.pdf> (0,8 друк. арк.). **Індексується та реферується в міжнародних базах даних: Fuente Academica Plus.** *Особистий внесок автора: запропоновано етапи впровадження інноваційних бізнес-процесів на підприємстві (0,7 друк. арк.).*

4. Гавенко М. С. Маркетингові дослідження конкурентної позиції підприємств торгівлі / М. С. Гавенко, О. О. Орлов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – Т. 2. – С. 46–56 (0,7 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.** *Особистий внесок автора: запропонований процес*

формування системи оцінювання конкурентної позиції підприємства роздрібною торгівлі (0,65 друк. арк.).

5. Гавенко М. С. Етимологія та еволюціонування конкурентної стратегії / М. С. Гавенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 5. – Т. 2. – С. 48–53 (0,6 друк. арк.) **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИИЦ.**

6. Гавенко М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі / В. В. Шарко, Г. С. Лоянич, М. С. Гавенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6. – Т. 1. – С. 222–226 (0,4 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В.І. Вернадського, РИИЦ. Особистий внесок: запропоновано механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі (0,3 друк. арк.).**

7. Гавенко М. С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі [Електронний ресурс] / М.С. Гавенко, В. В. Шарко // Молодий вчений. – 2017. – № 4 (44) – С. 788-793 URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/183.pdf> (0,6 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar. Особистий внесок автора: запропоновано структуру елементів забезпечення конкурентоспроможності підприємства (0,5 друк. арк.).**

8. Гавенко М.С. Інноваційні форми підприємств роздрібною торгівлі / В. В. Шарко, М.С. Гавенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3. – Т. 2. – С. 280–284 (0,5 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИИЦ. Особистий внесок автора: визначено позитивні і негативні сторони функціонування нових торгових форматів у вітчизняному ритейлі (0,4 друк. арк.).**

9. Гавенко М. С. Клієнтоорієнтоване маркетингове управління роздрібним торговельним підприємством / М. С. Гавенко, А. О. Зімонін, С. В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 112–219 (0,6 друк. арк.). **Індексується і реферується**

в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ. Особистий внесок автора: проаналізовано особливості маркетингової діяльності торговельного підприємства та запропоновано етапи маркетингового управління торговельним підприємством на засадах клієнтоорієнтованості (0,2 друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

10. Гавенко М. С. Формування системи оцінювання конкурентної позиції підприємства роздрібною торгівлі / М. С. Гавенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIV міжнар. наук.-практ. конф. (28–30 листопада 2019 р. м. Хмельницький – Кам.-Подільський). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 125–127 (0,2 друк. арк.).

11. Гавенко М. С. Інноваційна модель конкурентної стратегії підприємства: теоретичний аспект / М. С. Гавенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листопад – 1 грудня 2018 р. м. Хмельницький – Кам.-Подільський). – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 178–180 (0,2 друк. арк.).

12. Гавенко М. С. Алгоритм аналізу та оцінки розвитку малого підприємства / М. С. Гавенко, В. В. Шарко // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених (18–19 травня 2017 р., м. Львів). – Львів : ІЕМ НУЛП, – 2017. – С. 154–155 (0,06 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано послідовність дій інноваційного розвитку малого підприємства (0,05 друк. арк.).*

13. Гавенко М. С. Конкурентна стратегія підприємства у загальній корпоративній стратегії: теоретичний аспект / М. С. Гавенко // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. VIII міжнар. наук.-практ. конф. (3 червня 2020 р., м. Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2020. – Ч. 2. – С. 182–190 (0,3 друк. арк.).