



«Затверджую»

Ректор Хмельницького

національного університету

проф. Скиба М.Є.

2020 р.

## ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення  
результатів дисертації Гавенка М.С. на тему:

«Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Дисертація «Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства» подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», виконана в Хмельницькому національному університеті. Тему дисертації затверджено Вченою радою Хмельницького національного університету, протокол № 5 від 28 жовтня 2016 року.

**Актуальність 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 позиціювання 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.

**Мета і завдання дослідження відповідно до предмета та об'єкта дослідження.** Об'єкт дослідження – процеси формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні, організаційні та прикладні аспекти формування і реалізації конкурентної стратегії



торговельного підприємства та її складових елементів.

Метою дисертаційної роботи 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 науково-методичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства;
- систематизувати фактори впливу на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств з урахуванням специфіки роздрібно́ї торгівлі;
- визначити місце конкурентної стратегії у загальнокорпоративній стратегії торговельного підприємства;
- удосконалити науково-методичні засади формування конкурентної стратегії торговельного підприємства;
- проаналізувати існуючі методи формування конкурентної стратегії та сформулювати паттерн ресурсного забезпечення конкурентних стратегій, властивих умовам функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- удосконалити науково-методичний підхід до оцінювання ситуації на ринку роздрібно́ї торгівлі канцтоварами;
- розробити теоретико-методичний підхід до управління конкурентною позицією торговельного підприємства на ринку канцтоварів;
- обґрунтувати застосування ресурсного підходу до оцінювання внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі і розробити науково-практичні рекомендації для такої оцінки.

**Наукові положення, розроблені особисто дисертантом, та їх новизна.** Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних принципів і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.



Одержано наступні наукові результати:

*вперше:*

– розроблено теоретико-методичний підхід до 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 формування і реалізації 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;

– структуру паттерну формування стратегічного конкурентного потенціалу підприємства роздрібної 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 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;

– 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, на відміну від існуючих розробок, 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;

*набуло подальшого розвитку:*

– систематизація факторів впливу 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», яку запропоновано позиціювати з урахуванням авторського трактування терміну інновації цінності: 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 роздрібної торгівлі, 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.

**Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються.** 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 позиціювання підприємств роздрібної торгівлі, методи статистичного аналізу, якісного контент-аналізу і квантативного аналізу із застосуванням пакетів програмних продуктів – для дослідження ринку роздрібної торгівлі канцтоварами; експертного оцінювання та нечіткої логіки – для з'ясування факторів формування ринкової ситуації на ринку роздрібної 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 роздрібною мережевою структурою; графічні – для наочного представлення результатів дослідження.

**Повнота викладення матеріалів дисертації в роботах, опублікованих автором.** Основні результати дисертації опубліковані у 13 наукових працях загальним обсягом 6,03 друк. арк., із яких особисто автору належать 4,37 друк. арк., що докладно відображають зміст дисертаційної роботи, її наукові положення, висновки та рекомендації. Серед опублікованих праць розділ у 1 зарубіжній колективній монографії, 8 статей у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз даних (в тому числі 2 статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку Європейського Союзу); 4 публікації у матеріалах конференцій (тези доповідей).

Основні наукові публікації 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.).

***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.*

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: Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

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: Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

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, РИНЦ.*

7. Гавенко М.С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі / М.С. Гавенко, В. В. Шарко // [Електронне видання] 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.*

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: Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

9. Гавенко М.С. Клієнтоорієнтоване маркетингове управління роздрібним торговельним підприємством / М.С. Гавенко, А.О. Зімонін, Ковальчу С.В. // Вісник Хмельницького національного університету.



Економічні науки. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 112-219 (0,6 друк. арк.).  
*Індексується і реферується в базах даних: Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

***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 2019р. 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 2018р. 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 // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (18–19 травня 2017 р., м. Львів). – Львів : ІЕМ НУЛП, – 2017. – С. 154-155 (0,06 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 червні 2020 р., м. Вінниця). – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2020. – Ч. 2. – С. 182-190 (0,3 друк. арк.)

У роботах, опублікованих у співавторстві, здобувачеві належать: запропоновані етапи формування асортименту на підприємстві [1]; запропоновані етапи впровадження інноваційних бізнес-процесів на підприємстві [3]; запропонований процес формування системи оцінювання конкурентної позиції підприємства роздрібною торгівлі [4]; запропонований



механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі [6]; запропонована структура елементів забезпечення конкурентоспроможності підприємства [7]; визначені позитивні і негативні сторони функціонування нових торгових форматів у вітчизняному ритейлі [8]; проаналізовані особливості маркетингової діяльності торговельного підприємства та запропоновано етапи маркетингового управління торговельним підприємством на засадах клієнтоорієнтованості [9]; запропонована послідовність дій інноваційного розвитку малого підприємства [12].

Результати дисертації опубліковані в повному обсязі.

**Апробація дисертації.** Апробацію основних положень, ідей, висновків дисертаційної роботи проведено на фаховому семінарі кафедри маркетингу і торговельного підприємництва у Хмельницькому національному університеті.

Наукові результати роботи доповідалися також на: XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький-Кам'янець-Подільський, 28-30 листопада 2019 р.); XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький-Кам'янець-Подільський, 29 листопад – 1 грудня 2018р.); II Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (м. Львів, 18-19 травня 2017 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України» (м. Вінниця, 3 червня 2020 р.).

**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.).

Роль автора в НДР, в якій він є безпосереднім виконавцем, полягає у систематизації наукових підходів до формування конкурентної стратегії та розробленні її інноваційної моделі, рушійним механізмом якої є стратегічні дії підприємства щодо вдосконалення бази знань через мотиваційні механізми конкурування, інструменти маркетингу, забезпечення інтересів стейкхолдерів, партнерські стратегії.

**Практичне значення отриманих 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 позиціонування підприємств роздрібною торгівлі у конкурентному середовищі та забезпечення їх стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Результати дисертаційної роботи у вигляді науково-практичних рекомендацій пройшли апробацію та впроваджено у:

- Приватне підприємство «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 «СКРЕПКА» (довідка про впровадження № 66/1 від 12.03.2020 р.).
- навчальному процесі Хмельницького національного університету (довідка про впровадження від 20.05.2020 р.);
- діяльності Хмельницької торгово-промислової палати (довідка № 22-01/60.1 від 21.01.2020р.).

**Оцінка мови, стилю та оформлення дисертації.** Дисертацію написано грамотною українською мовою. Стиль викладення матеріалів досліджень, наукових положень, висновків та рекомендацій забезпечує легкість і доступність їх сприйняття. Дисертацію оформлено за вимогами,



передбаченими Наказом МОН України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

**Дотримання академічної доброчесності.** В процесі експертизи дисертаційної роботи Гавенка М.С. визначено, що робота не містить ознак плагіату, наявні лише окремі співпадіння з власними публікаціями, термінологією, посиланнями на літературу та нормативними документами, а також загальноживаними фразами.

**Відповідність змісту дисертації спеціальності, за якою вона захищається.** За змістом дисертаційна робота Гавенка М.С. повністю відповідає спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

**Рекомендація дисертації до захисту.** Робота Гавенка М.С. «Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства» відповідає вимогам, передбаченим пунктом 10 «Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії» (Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 р. № 167) та може бути представлена у разовій спеціалізованій вченій раді для присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

**Висновок.** Ознайомившись із дисертаційним дослідженням Гавенка Михайла Станіславовича та науковими публікаціями, у яких висвітлені основні наукові результати, а також взявши до уваги підсумки фахового семінару, вважаємо, що:

1. Дисертація Гавенка Михайла Станіславовича на тему: «Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства», подана у вигляді спеціально підготовленої кваліфікаційної наукової праці на правах рукопису, є оригінальним науковим дослідженням з актуальних питань, характеризується єдністю змісту, містить наукові результати, яким властива наукова новизна, теоретичне та практичне значення, а отже, свідчить про особистий істотний внесок здобувача у розвиток науки в галузі управління та адміністрування, відповідає вимогам п.10 «Порядку проведення



експерименту з присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 березня 2019 року №167 (із змінами), та може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

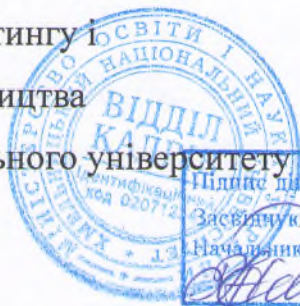
2. Результати дисертаційної роботи Гавенка Михайла Станіславовича обговорено та схвалено (результати голосування: «за» – 16, «проти» – немає, «утримались» – немає) на фаховому семінарі кафедри маркетингу і торговельного підприємництва Хмельницького національного університету з попередньої експертизи дисертації від 5 жовтня 2020 року.

Голова фахового семінару,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри маркетингу і  
торговельного підприємництва

Хмельницького національного університету



Підпис дійсний  
Засвідчую  
Начальник відділу кадрів  
І.С.Мартинюк

А.С. Тельнов

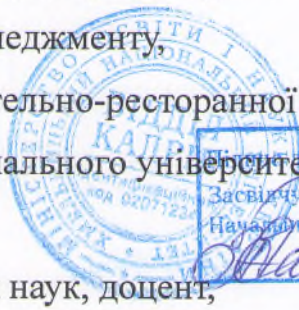
Рецензенти:

Доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту,

адміністрування та готельно-ресторанної справи

Хмельницького національного університету



Підпис дійсний  
Засвідчую  
Начальник відділу кадрів  
І.С.Мартинюк

В.В. Стадник

Кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування

Хмельницького національного університету



Підпис дійсний  
Засвідчую  
Начальник відділу кадрів  
І.С.Мартинюк

Д.Л. Кобець