

УДК 658.821

*Г. А. Братусь,**д. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки та управління бізнесом**Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,**Міжрегіональна Академія управління персоналом**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>**Ю. В. Мазур,**к. е. н., доцент, декан стаціонарних та заочних форм навчання Навчально-наукового**інституту управління, економіки та бізнесу, доцент кафедри маркетингу,**Міжрегіональна Академія управління персоналом**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>**І. І. Каліна,**д. е. н., професор кафедри маркетингу Навчально-наукового Інституту управління,**економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.13

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

H. Bratus,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Business Management of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Interregional Academy of Personnel Management

Yu. Mazur,

PhD in Economics, Associate Professor, Dean of Permanent and Extramural Forms of Education of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Associate Professor of the Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management

I. Kalina,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Marketing of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Interregional Academy of Personnel Management

IMPROVING THE INNOVATIVE MECHANISM FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF COMMERCIAL ENTERPRISES

Встановлено, що конкурентоспроможність торговельного підприємства є комплексним поняттям, що виражає ступінь адаптивності підприємства до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються, що характеризується рівнем відповідності вимогам оцінюючих суб'єктів та ефективністю господарської діяльності.

В основу класифікації конкурентоспроможності покладено такі ознаки: оцінюючі суб'єкти; кількість лідерських конкурентних переваг; якість результатів оцінки конкурентоспроможності. Розроблена класифікація конкурентоспроможності дозволить більш обґрунтовано підходити до вибору стратегій та бізнес-процесів торговельного підприємства.

Виявлено фактори, що впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства, облік яких дозволить сформулювати інноваційний механізм, що ефективно функціонує, і адекватну методiku оцінки конкурентоспроможності.

Розроблено модель впровадження інноваційних механізмів забезпечення конкурентоспроможності, адаптовану до характерних факторів торговельного підприємства, що забезпечить досягнення максимальної ефективності його діяльності та конкурентоспроможності. Алгоритм впровадження ефективного інноваційного механізму включає кілька етапів, фактичне число яких визначається індивідуально для кожного торговельного підприємства. Відмінними рисами даної моделі є її адаптивність до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, облік наявності відповідного забезпечення підприємства, його стратегічних цілей, організаційної структури, стилю керівництва, встановлених критеріїв та обмежень щодо впровадження механізму. До основних принципів функціонування інноваційного механізму належать принципи: науковості, законності, системності, інтегрованості, цілеспрямованості, варіантності, оптимальності, ефективності, адаптивності, ресурсозабезпеченості.

Визначено, що методика комплексної оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств є комплексом заходів, пов'язаних з аналізом зовнішнього і внутрішнього середовища, проведенням опитування респондентів, систематизацією виявлених факторів, їх оцінкою та оцінкою їх значущості. На відміну від існуючих розробок у цій галузі авторська методика оцінки конкурентоспроможності з урахуванням перехресного опитування, систематизації чинників, які впливають підприємство, дозволяє найповніше враховувати вимоги зацікавлених сторін, ефективно використовувати всі наявні ресурси зростання конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності. Ця розробка є універсальною і будь-якої миті може бути модифікована під вимоги конкретного підприємства шляхом розширення (звуження) переліку елементів, за якими проводиться оцінка, а також за допомогою зміни їхньої значущості.

На основі визначення взаємозв'язку між конкурентоспроможністю та ймовірністю банкрутства виявляються перші ознаки кризового стану, що дозволяє своєчасно впровадити комплекс заходів, спрямований на стабілізацію діяльності. Запропоновані стратегії забезпечення конкурентоспроможності дозволяють підприємству здійснити ефективний вибір перспективного розвитку.

It was established that the competitiveness of a trading enterprise is a complex concept that expresses the degree of adaptability of the enterprise to the changing conditions of the external and internal environment, which is characterized by the level of compliance with the requirements of the evaluating subjects and the efficiency of economic activity.

The basis of the classification of competitiveness is based on the following characteristics: evaluating subjects; the number of leadership competitive advantages; quality of competitiveness assessment results. The developed classification of competitiveness will allow a more justified approach to the choice of strategies and business processes of a trading enterprise.

Factors affecting the competitiveness of a trade enterprise have been identified, accounting for which will allow the formation of an effectively functioning innovative mechanism and an adequate methodology for assessing competitiveness.

A model of the implementation of innovative mechanisms for ensuring competitiveness has been developed, adapted to the characteristic factors of a trading enterprise, which will ensure the achievement of maximum efficiency of its activity and competitiveness. The algorithm for implementing an effective innovation mechanism includes several stages, the actual number of which is determined individually for each trade enterprise. Distinctive features of this model are its adaptability to the conditions of the external and internal environment, accounting for the availability of appropriate support for the enterprise, its strategic goals, organizational structure, leadership style, established criteria and restrictions on the implementation of the mechanism. The main principles of the functioning of the innovation mechanism include the following principles: scientificity, legality, systematicity, integration, purposefulness, variability, optimality, efficiency, adaptability, resource availability. It was determined that the method of comprehensive assessment of the competitiveness of trade enterprises is a set of measures related to the analysis of the external and internal environment, the survey of respondents, the systematization of identified factors, their evaluation and assessment of their significance.

In contrast to existing developments in this field, the author's method of assessing competitiveness, taking into account a cross-sectional survey, systematization of factors that affect the enterprise, allows to take into account the requirements of interested parties in the most complete way, to effectively use all available resources for increasing competitiveness, and improving the efficiency of operations. This development is universal and can be modified at any time to meet the requirements of a specific enterprise by expanding (narrowing) the list of elements that are evaluated, as well as by changing their significance.

Based on the determination of the relationship between competitiveness and the probability of bankruptcy, the first signs of a crisis state are revealed, which allows for the timely implementation of a set of measures aimed at stabilizing activity. The proposed strategies for ensuring competitiveness allow the enterprise to make an effective choice of prospective development.

Ключові слова: забезпечення конкурентоспроможності, інноваційний механізм, торговельні підприємства.

Key words: ensuring competitiveness, innovation mechanism, trade enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Традиційно під конкуренцією розуміється суперництво на будь-якій ниві між окремими юридичними чи фізичними особами, зацікавленими у досягненні однієї й тієї ж мети. Умови ринкової економіки в Україні передбачають жорстку конкуренцію, як товарів, так і підприємств. Саме на даному етапі з'ясувалося, що більшість вітчизняних підприємств є конкурентоспроможними. Поняття конкурентоспроможності є об'єктом вивчення багато років. Однак до цих пір по ряду аспектів еєї проблеми дослідники не дійшли єдиної думки. Можна припустити, що причиною цього є велика кількість об'єктів, щодо яких визначається конкурентоспроможність. У сучасних умовах кожної організації важливо правильно оцінити ринкову ситуацію, що склалася, щоб запропонувати ефективні засоби конкуренції, які, з одного боку, відповідали б ринковій економіці і тенденціям її розвитку, з іншого боку, — особливостям конкретного виду діяльності.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Методологічну основу дослідження конкурентоспроможності як явища ринкової економіки склали праці таких вчених, як М. Портер, Е. Чемберлен та ін. Істотний внесок у розробку проблеми оцінки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства зробили Р. Уотерман та ін. Управлінню сталості розвитку підприємств присвячено наукові видання І. Ансоффа, Ф. Котлера, Т. Пітерс та ін. Дослідженню конкурентоспроможності підприємства із застосуванням математичних методів присвячено праці П. Друкера та ін.

Незважаючи на велику кількість наукових публікацій, недостатньо опрацьовані концептуальні та методологічні засади, а також практична необхідність забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Дослідити та розробити напрями підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Потрібно уточнити понятійний апарат у сфері конкурентоспроможності торговельних підприємств на основі проведеного аналізу тенденцій та особливостей розвитку торгівлі в умовах глобалізації. Поняття конкурентоспроможності торговельного підприємства часто прирівнюють до якості торговельного обслуговування. Однак, дане твердження не зовсім коректне, що обумовлено вираженням "проспоживчим" характером його сутності.

У зв'язку з цим пропонується таке визначення конкурентоспроможності торговельного підприємства: "конкурентоспроможність торговельного підприємства" — ступінь адаптивності підприємства до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються, що характеризується рівнем відповідності вимогам оцінюючих суб'єктів та ефективністю господарської діяльності торговельного підприємства.

Пропонується авторська класифікація видів конкурентоспроможності, що ґрунтується на наступних ознаках: 1) суб'єкти, що оцінюють конкурентоспроможність (модель "basic sos", 2) кількість ліdersьких конкурентних переваг: моноконкурентоспроможність, дуоконкурентоспроможність, поліконкурентоспроможність, тотальна конкурентоспроможність; 3) якість результатів оцінки конкурентоспроможності: класична конкурентоспроможність, конкурентоспроможність з ефектом фікції.

Поступальне впровадження інновацій дозволяє підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства та запобігати кризовим явищам. З цієї метою розроблено типову структуру інноваційного механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Запропонована модель впровадження даного механізму дає можливість підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення управління конку-

**Таблиця 1. Зведена рейтингова таблиця за показником
ринкового статусу торговельних підприємств**

№ підприємства	Ринковий статус (у балах)	Місце в рейтингу	№ підприємства	Ринковий статус (у балах)	Місце в рейтингу
1	740,6	18	13	875,6	12
2	888,6	10	14	992,7	4
3	1087	1	15	750,9	17
4	878,7	11	16	980,4	5
5	1012,1	2	17	950,2	7
6	932,3	9	18	687,9	20
7	627,2	22	19	834,0	14
8	952,7	6	20	636,7	21
9	837,6	13	21	699,6	19
10	936,6	8	22	791,8	15
11	411,7	24	23	457,9	23
12	780,9	16	24	993,9	3

рентоспроможністю торговельного підприємства. Запропоновано такі основні принципи функціонування інноваційного механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств: науковості, законності, системності, інтегрованості, цілеспрямованості, варіантності, оптимальності, ефективності, адаптивності, ресурсозабезпеченості.

Методика комплексної оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств ґрунтується на принципах класичної конкурентоспроможності та тотальної конкурентоспроможності, а також на авторській моделі "basic sos".

Процес оцінки конкурентоспроможності складається з наступних етапів:

1-й етап: підготовка до опитування; вибір підприємств роздрібної торгівлі;

2-й етап: кожен респондент сформував систему факторів, що впливають на конкурентоспроможність власного торговельного підприємства;

3-й етап: обробка отриманих результатів, відсіювання випадкових факторів, що носять тимчасовий характер;

4-й етап: формування системи чинників, які впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства;

5-й етап: присвоєння респондентами кожному із чинників "ваги значущості";

6-й етап: виведення середньої ваги значущості по кожному із системи факторів;

7-й етап: опитування респондентів з використанням сформованої системи факторів з метою встановлення ступеня впливу кожного з факторів на кожне підприємство;

8-й етап: розрахунок окремо щодо кожного підприємства показника "ринкового статусу";

9-й етап: ранжування підприємств за показником ринкового статусу та визначення положення кожного з підприємств на ринку щодо підприємств-конкурентів. В результаті проведеної оцінки отримано дані, представлені в таблиці 1.

Отримані результати підтверджують висновок у тому, що найбільшу роль забезпеченні конкурентоспроможності торговельних підприємств грає персонал і якість обслуговування споживача.

Також узагальнено і систематизовано фактори, що впливають на конкурентоспроможність торговельних підприємств торгівлі (табл. 2).

Ця класифікація дозволяє оцінити якісну структуру чинників, які впливають на конкурентоспроможність

**Таблиця 2. Характеристика факторів,
що впливають на конкурентоспроможність торгового підприємства**

Назва фактора (прояв у балах)	Характер прояву
Фактори «можливості» («10»-«8»)	Дозволяють підприємству «погасити» вплив негативних факторів
Чинники «нереалізовані можливості» («8»-«6»)	Підприємство не до кінця використовує вплив таких факторів у зв'язку з нестачею окремих видів ресурсів
Чинники «стабілізатори» («6»-«4»)	Вплив постійно; дозволяють підприємству утримувати стабільні позиції на ринку
«Нейтральні» фактори («4»-«2»)	Істотно не виявляються, проте низка заходів дозволяє їм звернутися у фактори стабілізатори
Фактори «привиди» («2»-«-2»)	Значимість чинника оцінюється як «нуль»; у короткостроковому, чи довгостроковому періоді можуть відразу звернутися у чинники загрози, чи можливості; викликають конкурентоспроможність з ефектом фікції
Фактори «стресори» («-2»-«-4»)	Прояв носить точковий характер, ефект «спалаху»
Чинники «депресори» («-4»-«-6»)	Вводять підприємство у стан невизначеності, нерозуміння цілей та можливостей
Чинники «небезпеки» («-6»-«-8»)	У разі «сприятливого середовища розвитку» можуть перетворитися на загрози
Фактори «загрози» («-8»-«-10»)	Надають конкретний прямий негативний вплив; їх вплив здатний привести підприємство у кризовий стан

торговельного підприємства, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення.

Конкурентні переваги торговельного підприємства забезпечуються як розміром капіталу, так і за допомогою ефективного управління його діяльністю. Розроблено механізм підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, що складається із чотирьох блоків.

Блок I — економічна діагностика діяльності торговельного підприємства — включає аналіз капіталу підприємства, а саме: структуру і динаміку його матеріальних і фінансових активів. Проте торговельне підприємство для сталого свого розвитку має використовувати свій капітал якомога ефективніше. У зв'язку з цим виникає потреба в оцінці ефективності діяльності, що здійснюється за такими взаємопов'язаними позиціями: ефективність матеріальних ресурсів, фінансовий стан, інвестиційна діяльність, ефективність господарської діяльності. Поруч із цим виникає потреба у виявленні значимості кожної позиції та чинників у межах кожної їх. Насамкінець слід визначити інтегральну оцінку по всій сукупності показників. Розрахована у поступовій динаміці, вона дозволяє виявити стійкість розвитку торговельного підприємства чи його відсутність.

Блок II — включає аналіз динаміки обсягу товарообігу торговельного підприємства та аналіз витрат обігу, а також виявлення залежності обсягу змінних витрат звернення від обсягу товарообігу як полінома третього ступеня. Дослідження на екстремум даного полінома дозволяє визначити сідлову точку, тобто той максимальний обсяг товарообігу, який забезпечить мінімум рівня змінних витрат обігу, при цьому подальше збільшення обсягу товарообігу спричинить зростання рівня змінних витрат обігу та рівня витрат в цілому.

Блок III — оптимальне управління витратами обігу — присвячений ефективному управлінню витратами. Проте як піддавати управлінню витрати звернення, слід проаналізувати структури постійних і змінних витрат звернення. Оскільки витрати обігу, подані у постатейної формі, є системою, необхідно здійснити системний прогноз витрат обігу. Оптимальне управління витратами обігу передбачає оптимізацію структури змінних витрат обігу відповідно до вектора мети, координатами якого є результати господарської діяльності. Завершується третій блок оцінкою ефекту від раціонального управління витратами обігу як приросту прибутку.

Блок IV — вибір оптимальної стратегії — поєднує дослідження формування цінової та конкурентної стратегії. Для зміцнення своїх позицій торговельне підприємство може використати цінові важелі. Зокрема, зменшити ціни на товари з метою формування демпінгових цін. Великим підприємствам ці дії не завдадуть відчутних втрат, а в дрібних конкурентів може істотно скоротитися розмір прибутку, що призведе до зниження їх конкурентоспроможності або банкрутства. Зниження цін також забезпечує реалізацію неходового товару, зберігання якого складі призводить до зростання витрат обігу. Поруч із цим торговельне підприємство формує оптимальну стратегію, що дозволяє ефективно конкурувати на споживчому ринку.

ВИСНОВКИ

Підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства залежить від підвищення якості управління персоналом. Рекомендується використовувати матрицю взаємодії структурних підрозділів торговельного підприємства, що враховує показник адекватності міжгрупової оцінки. Своєчасне виявлення можливих помилок по системі "Персонал-Фактори-Руйнівачі" дозволяє запобігти негативній практиці взаємодії керівників підлеглих, скоротити негативні наслідки і не допустити зниження конкурентоспроможності.

Література:

1. Виноградова О. В., Куценко О. В. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 2 (12). С. 112—116.
2. Чорна М. В. Обґрунтування підходу до визначення ефективності діяльності підприємств торгівлі як основи їх конкурентостійкості. Формування ринкових відносин в Україні. 2009. № 7—8. С. 113—128.
3. Соболев В. Виявлення можливостей розвитку роздрібних торгових мереж за допомогою формування конкурентного середовища. Схід. 2003. № 5 (55). С. 24—30.

References:

1. Vynogradova, O.V. and Kutsenko, O.V., (2015), "Methodological approaches to evaluation of competitiveness level of service enterprises", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 2 (12), pp. 112—116.
2. Chorna, M., (2009), "Justification approach to determine the effectiveness of trade enterprises as the foundation of competitiveness", Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 7—8, pp. 113—128.
3. Sobolev, V. (2003), "Detection capabilities of retailers using a competitive environment", Skhid, vol. 5 (55), pp. 24—30.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663