ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

НОСАЧЕНКО ОЛЕКСАНДР АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК 658.155.4:339.33

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело_____ О.А. Носаченко

Науковий консультант: Ковальов Анатолій Іванович, доктор економічних наук, професор

Одеса – 2023

АНОТАЦІЯ

Носаченко О.А. **Управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств**. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (07 – Управління та адміністрування). – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2023.

У дисертації сформульовані й обґрунтовані основні положення, висновки та рекомендації, що є новим розв'язанням важливої науково-прикладної проблеми – удосконалення теоретико-методичних засад та розробка практичного інструментарію управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Систематизовано та удосконалено понятійно-категоріальний апарат щодо уточнення понять: резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств як економічної категорії, що розглядаються як невикористані можливості розвитку суб'єкта господарювання за виявлення прихованих цінностей, що можуть бути використані для покращення рівня ефективності його діяльності і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб'єктів; резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що трактуються як невиявлені можливості, що базуються на прихованих цінностях, і можуть бути використані для покращення рівня діяльності торговельних підприємств і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб'єктів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Запропоновано систематизацію резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що дозволяє не тільки визначити найбільш значущі фактори забезпечення конкурентоспроможності, а й сконцентруватися на тих окремих елементах, на які може безпосередньо впливати підприємство, а також акцентує увагу

на ті фактори, які мають суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності і є пріоритетними об'єктами з точки зору досягнення кінцевого результату. Виділено шість груп резервів, що містять 28 видів, і акцентують увагу на підпорядкованість структури підприємства та ознак залежності діяльності, що враховують конкретні умови діяльності та виступають важливими для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Розроблено теоретико-методичні засади формування концептуального підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що базуються на комбінованому підході та послідовному розроблені складових: теоретичних засад, методичних засад, моделюванні, інструментального та організаційно-практичного забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що уніфікують та спрощують процедуру управління та створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Систематизовані компоненти запровадження комбінованого підходу управлінням резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, який є процесом безперервного виявлення, оцінювання зовнішніх та внутрішніх джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства, та розробки заходів з організації, планування, мотивації, контролю та координації з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності діяльності підприємств. Він надає торговельному підприємству переваги використання найкращих здобутків кожного з них, нівелювання негативних проявів при використанні та перспективи більш гнучкого реагування на зміни зовнішнього або ж внутрішнього середовища підприємства, створюючи конкурентні переваги та підвищуючи ефективність діяльності підприємства, що призводить до перспективи підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Обґрунтовано теоретико-методичні аспекти діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, які полягають у розробці концептуального підходу до процесу винайдення та реалізації резервів, що базується на врахуванні розрахунків економічної ефективності інноваційної діяльності та ресурсного оцінювання і, в якому взаємопов'язана дія процесів, механізмів та інструментів, що дозволить реалізувати мету та досягти очікуваних результатів – підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за рахунок резервів як невикористаних можливостей.

Сформовано концептуальну модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, яка базується на комбінованому підході щодо управління, враховує специфіку діяльності торговельних підприємств та має зворотній характер, що означає постійний моніторинг результатів та гнучке реагування на виникнення негативних чи позитивних змін у діяльності, що надає торговельному підприємству значні переваги у сучасному динамічному, стрімко змінному середовищі функціонування під час дії воєнного стану.

Узагальнено та систематизовано організаційно-практичний інструментарій управління резервами підвищення конкурентоспроможністю торговельного підприємства, який деталізується за етапами алгоритму управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, включає розробку інструментарію на підготовчому етапі, етапі діагностики та формування підходу до управління, враховуючи особливості діяльності торговельних підприємств та запропонованої класифікації груп та видів резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що надало змогу виділити складові та напрямки формування практичного забезпечення процесу формування та впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

Узагальнено загальноекономічні тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах, які систематизовані за допомогою використання методики PEST-аналізу та врахуванні специфічних чинників, що впливають на діяльність торговельних підприємств, що надає можливість спрогнозувати дію зовнішніх чинників на діяльність торговельних підприємств та врахувати їх при формуванні підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств під час дії воєнного стану.

Систематизовано та оцінено резерви підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, котрі дозволили сформувати загальне уявлення щодо складу, структури та напрямів формування специфічних резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах, що стало підґрунтям для формування методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, як підготовчого управлінського етапу.

На основі проведеної діагностики обґрунтовані формування та імплементація теоретико-методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності на прикладі діючих торговельних підприємств, які враховують специфіку діяльності торговельних підприємств та повністю спираються на запропонований теоретико-методичний підхід управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що дозволяє простежити практичні переваги впровадження запропонованого підходу у діяльність торговельних підприємств України в сучасних умовах.

Ключові слова: резерви, конкурентоспроможність, управління, торговельне підприємство, резерви підвищення конкурентоспроможності, управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств.

ANNOTATION

Nosachenko O.A. **Management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises.** Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity" (07 – Management and Administration). – Odesa national economic university, Odesa, 2023.

The dissertation formulates and substantiates the main provisions, conclusions and recommendations, which are a new solution to an important scientific and applied problem - improvement of theoretical and methodical principles and development of practical tools for managing reserves to increase the competitiveness of trade enterprises.

Systematized and improved the conceptual - categorical apparatus for clarifying the concepts: reserves for increasing the competitiveness of enterprises as an economic category, which are considered as unused opportunities for the development of a business entity for identifying hidden values that can be used to improve the level of efficiency of its activities and the formation of advantages among other competitors subjects; reserves for increasing the competitiveness of trade enterprises, which are interpreted as undiscovered opportunities based on hidden values, and can be used to improve the level of activity of trade enterprises and create advantages among other competing entities in the domestic and foreign markets.

The systematization of reserves for increasing the competitiveness of trade enterprises is proposed, which allows not only to determine the most significant factors for ensuring competitiveness, but also to concentrate on those individual elements that can be directly influenced by the enterprise, and also focuses on those factors that have a significant impact on increasing competitiveness and are priority objects from the point of view of achieving the final result. Six groups of reserves containing 28 types have been identified and emphasize the

subordination of the enterprise structure and signs of activity dependence, which take into account specific conditions of activity and are important for increasing the competitiveness of trade enterprises.

The theoretical and methodical foundations of the formation of a conceptual approach to the management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises have been developed, which are based on a combined approach and the following components have been developed: theoretical foundations, methodical principles, modeling, instrumental and organizational and practical provision of management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises, which unify and simplify management procedure and create prerequisites for increasing the competitiveness of trade enterprises.

Systematized components of the introduction of a combined approach to the management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises, which is a process of continuous identification, evaluation of external and internal sources of increasing the competitiveness of the enterprise, and the development of measures for organization, planning, motivation, control and coordination in order to increase competitiveness and ensure the efficiency of the enterprise. It provides the trade enterprise with the advantages of using the best achievements of each of them, leveling off negative manifestations during use and the prospect of a more flexible response to changes in the external or internal environment of the enterprise, creating competitive advantages and increasing the efficiency of the enterprise, which leads to the prospect of increasing the competitiveness of the trade enterprise.

The theoretical and methodical aspects of the diagnosis of reserves for increasing the competitiveness of trade enterprises are substantiated, which consist in the development of a conceptual approach to the process of finding and realizing reserves, which is based on taking into account the calculations of the economic efficiency of innovative activity and resource evaluation, and in which the action of processes, mechanisms and tools is interconnected , which will make

it possible to realize the goal and achieve the expected results - increasing the competitiveness of trade enterprises due to reserves as unused opportunities.

A conceptual model of reserves management for increasing the competitiveness of trading enterprises has been formed, which is based on a combined approach to management, takes into account the specifics of the activity of trading enterprises and has a reverse nature, which means constant monitoring of results and flexible response to the occurrence of negative or positive changes in activity, which provides a trading enterprise with significant advantages in today's dynamic, rapidly changing environment of functioning during martial law.

The organizational and practical toolkit for managing reserves for increasing the competitiveness of a trading enterprise is summarized and systematized, which is detailed according to the stages of the reserve management algorithm for increasing the competitiveness of trading enterprises, includes the development of tools at the preparatory stage, the diagnostic stage and the formation of an approach to management, taking into account the peculiarities of the activities of trading enterprises and the proposed classification of groups and types of reserves for increasing the competitiveness of trading enterprises, which made it possible to identify the components and directions of the formation of practical support for the process of formation and implementation of management of reserves for increasing the competitiveness of a trading enterprise.

The general economic trends of the development of trade enterprises in Ukraine in modern conditions are summarized, which are systematized using the PEST-analysis method and taking into account specific factors affecting the activity of trade enterprises, which makes it possible to predict the effect of external factors on the activity of trade enterprises and take them into account when forming an approach to the management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises during martial law.

Reserves for increasing the competitiveness of trade enterprises were systematized and evaluated, which made it possible to form a general idea about the composition, structure and directions of formation of specific reserves for

increasing the competitiveness of trade enterprises in Ukraine in modern conditions, which became the basis for the formation of a methodical approach to the management of reserves for increasing the competitiveness of trade enterprises, as a preparatory management stage.

On the basis of the conducted diagnosis, the formation and implementation of a theoretical and methodical approach to the management of reserves to increase competitiveness based on the example of existing trade enterprises, which take into account the specifics of the activity of trade enterprises and are fully based on the proposed theoretical and methodical approach to management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises, are substantiated, which allows you to trace the practical advantages of implementation of the proposed approach to the activity of trade enterprises of Ukraine in modern conditions.

Key words: reserves, competitiveness, management, trade enterprise, reserves for increasing competitiveness, management of reserves for increasing competitiveness of enterprises.

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Монографії

1. Nosachenko A.A., Baldzhy M.D. System approach to reserve detection and evaluation in increasing competitiveness of wholesale trading enterprises. *New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges*: collective monograph / Scientific edited by M. Bezpartochnyi. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2020. P. 224–233. (0,85 д. а.). (*Особистий внесок здобувача: проаналізовано особливості залучення системного підходу до оцінки резервів конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі; розроблена логічна схема системного підходу для виявлення і оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі – 0,5 д. а.).*

2. Nosachenko A. The attraction of innovations in order to identify reserves that can increase competitiveness in ukrainian and polish food industry enterprises. *Selected Issues Of Socio-economic development in Poland and Ukraine*: collective monograph / Scientific edited by Marlena Piekut, Nataliia Smentyna. Plock: PKN ORLEN S.A., 2020. P. 97–110. (0, 9 д. а.).

3. Носаченко О.А. Теоретичні положення інклюзивної економіки. *Інклюзивна економіка: теорія і практика* : монографія / за заг. ред. М. Д. Балджи. К.: ФОП Гуляєва В. М., 2021. С. 18–75 (3,4 д. а.).

4. Балджи М. Д., Марін Р., Носаченко О.А., Однолько В.О. Інституціональний аналіз економічної поведінки суб'єктів господарювання. *Підходи до вирішення проблем фінансування, безпеки, економічного та інформаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії*: монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2021. С. 169-201. (2,1 д. а.). (*Особистий внесок здобувача: обґрунтовано*

особливості вирішення проблем економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії – 0,5 д. а.).

1.2. Статті в наукових фахових виданнях України

5. Носаченко О.А. Інтегральна економічна стійкість підприємств харчової промисловості у конкурентному середовищі та показники її оцінювання. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences".* 2020. №12 (44). Т. 2. С. 71–76. (0,9 д. а.).

6. Носаченко О.А. Особливості формування сценаріїв розвитку підприємств харчової промисловості в кризових умовах господарювання. *Економічний простір.* 2020. №163. С. 92-96. (0,8 д. а.).

7. Носаченко О.А. Теоретико-методологічні підходи до діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності на оптових підприємствах харчової промисловості. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5-6 (282-283). С. 90-95. (0,85 д. а.).

8. Носаченко О.А., Ковальов А.І. Методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6. С. 101-108. (1,0 д.а.) *(Особистий внесок здобувача: сформовано теоретичне підґрунтя формування елементів методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств – 0,5 д. а.).*

1.3. Статті у періодичних наукових виданнях країн Європейського Союзу

9. Nosachenko A. A. Detection of latent reserves of wholesale trade in food industry in conditions of economic crisis. *Business Management*. 2021. № 4.

P. 58-70. (1,0 д.а.).

1.4. *Статті в наукових виданнях, які включені до міжнародних науково-метричних баз* Scopus та Web of Science

10. Baldzhy M., Nosachenko O., Nezdoyminov S. Forecast of the export of confectionery products of Ukraine Food markets. *International Journal of Agricultural and Statistical Sciences*, 2021. № 17 (1). P. 187-196. (0,9 д. а.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано реальний стан та динаміка розвитку кондитерської галузі України; здійснено прогнозування розвитку зовнішньоекономічної діяльності за допомогою методу аналізу рядів динаміки експорту продукції кондитерської галузі; виявленні основної тенденції розвитку збуту на зовнішньому ринку - 0,5 д. а*.).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

11. Носаченко О.А. Особливості розвитку підприємств оптової торгівлі в умовах неоіндустріального суспільства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 31 жовтня 2019 р.) Луцьк, 2019. С. 374–378. (0,25 д. а.).

12. Носаченко О.А. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 06–08 листопада 2019 р.). Житомир, 2019. С.880–883. (0,25 д. а.).

13. Nosachenko A.A., Baldji M. D. Improvement of wholesale on the basis of attracting the humanocentric structure approach. *Economy and Human-Centrism: the Modern Foundation for Human Development* : materials of the

International scientific conference (Leipzig, Germany, April 24th, 2020.). Riga, Latvia: “Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. P. 50–53. (0,28 д. а.). *(Особистий внесок здобувача: обґрунтовані принципи реалізації людиноцентричного підходу в оптовій торгівлі – 0,2 д. а.).*

14. Носаченко О.А., Балджи М.Д. Економічні наслідки карантину для оптової торгівлі. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки* : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, 21–22 травня 2020 р.). Ч. 1. Рівне: НУВГП, 2020. С. 439–442. (0,2 д. а.). *(Особистий внесок здобувача: проаналізовано стан підприємств оптової торгівлі в результаті запровадження карантину та визначені елементи державної підтримки цих підприємств – 0,1 д.а.).*

15. Носаченко О. Резерви підприємств – стратегічні елементи антикризового бізнес-планування. *SCIENCE AND STUDY 2020* : матеріали II Міжнар. форуму молодих науковців та дослідників (м. Київ, 17–18 вересня 2020 р.). Київ: Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки «СПЕЙСТАЙМ», 2020. С. 30–32. (0,2 д.а.).

16. Носаченко О. Методи оцінювання резервів підвищення конкурентоспроможності оптових підприємств. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти :* збірник тез за матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Дніпро, 19–20 листопада 2020 р.). Ч. 2. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 187–189. (0,2 д.а.).

17. Носаченко О. А. Сутність конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та резервів її підвищення. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17–18 травня 2021 р.). Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 252–254. (0,2 д. а.).

18. Baldzhy M., Nosachenko A. Increasing the competitiveness of ukrainian and bulgarian food industry enterprises. *Крила маса “Търговията –*

научно знание и бизнес реалност” : сборник с доклади (м. Свіштов, Болгарія 8 жовтня 2021 р.,). С. 367-374. (0,23 д. а.). *(Особистий внесок здобувача: обґрунтовано шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України - 0,2 д. а).*

19. Носаченко О. А. Особливості управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств під час воєнних дій. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 8 вересня 2023 р.). Одеса, ОНЕУ, 2023. С.252-254. (0,2 д. а.).

ЗМІСТ

ВСТУП……..…….17

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ……..27

1.1. Теоретичне обґрунтування резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств як економічної категорії……27

1.2. Систематизація та види резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств……..……..41

1.3. Концептуальні підходи виявлення та управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств……...…50

Висновки до розділу 1…….……...……..63

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ……67

2.1 Теоретичні засади формування методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств……67

2.2 Теоретико-методичні засади діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств……85

2.3 Моделювання управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств……..102

2.4 Організаційно-практичний інструментарій управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств……...115

Висновки до розділу 2....…….…….....128

РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ……141

3.1 Стан та перспективи розвитку діяльності торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах……134
3.2 Організаційно-практична та інструментальна імплементація теоретико-методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності на основі комбінованого підходу ……..154
Висновки до розділу 3……..…….....180
ВИСНОВКИ…….....184
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...……...188
ДОДАТКИ…….....…….....212

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах військової агресії та високої конкуренції серед торговельних підприємств України актуальним та своєчасним виступає управління резервами підвищення конкурентоспроможності, що базується на виявленні можливих резервів та розробці заходів щодо ефективного управління ними з метою підвищення конкурентних позицій торговельних підприємств на ринку. Пошук перспектив виявлення ефективності діяльності підприємств базується на винайденні прихованих резервів, що дозволять підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках та затвердять стабільні позиції цих підприємств. Резерв розглядається в якості невикористаних можливостей розвитку суб'єкта господарювання та підвищення його конкурентоспроможності за рахунок виявлення прихованих цінностей і ні в якому разі не залучає запаси, а для подальшого ефективного функціонування підприємств використовує ресурси і джерела (наявні і додаткові). Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств – це невикористані можливості розвитку суб'єкта господарювання за рахунок виявлення прихованих цінностей, які можуть бути використані для покращення рівня ефективності його діяльності і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб'єктів. Виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності обґрунтовані причинно-наслідковими зв'язками та необхідністю проведення модернізації і впровадження новацій на підприємствах.

Проблематика дослідження резервів, конкурентоспроможності та управління ними досліджувалась вітчизняними і закордонними вченими (Г. Блакитою, Р. Грінченко, Л. Гринівецькою, І. Замулою, А. Ковальовим, В. Колодійчуком, Г. Кошельок, О. Кузьміним, Г. Купаловою, Н. Носачем, Ю. Олішевською, В. Осиповим, С. Солнцевим, Н. Тарнавською, С. Тульчинською, О. Чирвою, А. Чорним, Г. Ямненко, О. Янковим та ін.).

Науковці підкреслюють вагомість визначення факторів до визначення і трактування поняття, для проведення теоретико-методичних досліджень, що будуються на виявленні різних факторів, необхідних для вирішення поставленого завдання, формування класифікації і виділення видів резервів. Незважаючи на значний вагомий доробок учених, проблеми управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств залишаються недостатньо вивченими в теоретичному і прикладному плані та потребують більш глибокого вивчення, виходячи з потреб сьогодення, пов'язаного з кризовими ситуаціями при здійсненні торговельної діяльності. Це обумовило актуальність обраної теми дослідження та напрям формування його мети.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати, здобуті під час виконання дисертаційної роботи, використані в процесі науково-дослідної діяльності кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету, зокрема в науково-дослідних роботах: «Моделювання розвитку інклюзивної економіки за рахунок внутрішніх ресурсів туристично активних регіонах України» (державний реєстраційний номер 0119U100507), де автором розкрито особливості розвитку інклюзивної економіки на торговельних підприємствах; «Економіко-правові аспекти забезпечення сталого розвитку в багаторівневій системі управління» (державний реєстраційний номер 0119U101764), де автор визначив чинники активізації оптової торгівлі, які впливають на економічний розвиток і проаналізував перспективи підприємницької діяльності в торгівлі харчовими продуктами.

Мета і завдання роботи. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичного інструментарію управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Для досягнення мети дослідження поставлено такі *завдання*:

− визначити теоретичні засади виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств;

− удосконалити систематизацію та види резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств;

− проаналізувати наявні концептуальні підходи управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств;

− обґрунтувати теоретичні засади формування методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств;

− розробити теоретико-методичні засади діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств;

− розробити засади моделювання управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств;

− сформувати організаційно-практичний інструментарій управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

− проаналізувати та оцінити стан та перспективи розвитку діяльності торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах;

− практична апробація теоретико-методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності на прикладі діючих торговельних підприємств.

Об'єкт дослідження – процес підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за рахунок виявлення резервів в сучасних умовах.

Предмет дослідження – теоретико-методичні аспекти та практичні підходи до виявлення та управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Методи дослідження. Актуальність обраної теми та стан її науково-практичного опрацювання зумовили вибір методів дослідження, методичною основою якого виступили теоретичні й емпіричні методи досліджень. Теоретичний аналіз наукових джерел економічного та

управлінського спрямувань зумовив міждисциплінарний підхід до дослідження резервів як економічної категорії. Системний підхід сприяв виявленню і оцінюванню резервів конкурентоспроможності підприємств торгівлі як елементу реалізації цілей подальшого розвитку в кризових умовах. Методи індукції та дедукції дали змогу спрямувати логіку пізнання особливостей і перспективних тенденцій виявлення резервів від зовнішніх і внутрішніх до латентних, а також виявити зв'язки між процесами формування наукових підходів. Використано також загальнонаукові методи аналізу і синтезу, наукового узагальнення та систематизації, методи статистичної обробки інформації.

Інформаційну базу дослідження становили: офіційні дані Державної служби статистики України, законодавчі акти Верховної Ради України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні документи, офіційні сайти, монографічні дослідження та ін. Аналітичні огляди та наукові публікації з питань розвитку та управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств автор зібрав, опрацював та узагальнив особисто.

Наукова новизна здобутих результатів. Сформульовані й обґрунтовані в дисертаційній роботі основні положення, висновки та рекомендації є новим розв'язанням важливої науково-прикладної проблеми– удосконалення теоретико-методичних засад та розробка практичного інструментарію управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств на основі комбінованого підходу.

До вагомих результатів дослідження, що відображають наукову новизну, розкривають зміст дисертаційної роботи і винесені на захист, належать:

удосконалено:

- систематизацію резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що дозволяє не тільки визначити найбільш

значущі фактори забезпечення конкурентоспроможності, а й сконцентруватися на тих окремих елементах, на які може безпосередньо впливати підприємство, а також, на відміну від існуючих, акцентує увагу на ті фактори, які мають суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності і є пріоритетними об'єктами з точки зору досягнення кінцевого результату; виділено шість груп резервів, що містять 28 видів, і акцентують увагу на підпорядкованість структури підприємства та ознак залежності діяльності, які на відміну від існуючих, враховують конкретні умови діяльності та виступають важливими для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств;

- теоретико-методичні засади формування комбінованого підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на систематизованих компонентах, є процесом безперервного виявлення, оцінювання зовнішніх та внутрішніх джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства, та розробки заходів з організації, планування, мотивації, контролю та координації з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності діяльності підприємства, який надає торговельному підприємству переваги використання найкращих здобутків кожного з них, нівелювання негативних проявів при використанні та перспективи більш гнучкого реагування на зміни зовнішнього або ж внутрішнього середовища підприємства, створюючи конкурентні переваги та підвищуючи ефективність діяльності підприємства, що призводить до перспективи підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства;

- теоретико-методичні аспекти діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, які, на відміну від існуючих, полягають у розробці концептуального підходу до процесу винайдення та реалізації резервів, що базується на врахуванні розрахунків економічної ефективності інноваційної діяльності та ресурсного оцінювання і в якому взаємопов'язана дія процесів, механізмів та

інструментів, що дозволить реалізувати мету та досягти очікуваних результатів – підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за рахунок резервів як невикористаних можливостей;

- модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, яка, на відміну від існуючих, базується на комбінованому підході до управління, враховує специфіку діяльності торговельних підприємств та має зворотній характер, що означає постійний моніторинг результатів та гнучке реагування на виникнення негативних чи позитивних змін у діяльності, що надає торговельному підприємству значні переваги у сучасному динамічному, стрімко змінному середовищі функціонування в умовах дії воєнного часу;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат щодо уточнення понять: резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств як економічної категорії, яке, на відміну від існуючих, розглядається як невикористані можливості розвитку суб'єкта господарювання за виявлення прихованих цінностей (джерел та ресурсів, а не запасів), що можуть бути використані для покращення рівня ефективності його діяльності і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб'єктів; резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, яке, на відміну від існуючих, трактується як невиявлені можливості, що базуються на прихованих цінностях, і можуть бути використані для покращення рівня діяльності торговельних підприємств і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб'єктів на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- теоретико-методичні засади формування концептуального підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торгівельних підприємств, які, на відміну від існуючих, базуються на послідовному розроблені складових: теоретичних засад, методичних засад, моделюванні, інструментального та організаційно-практичного забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торгівельних підприємств,

що уніфікують та спрощують процедуру управління та створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності торгівельних підприємств;

- організаційно-практичний інструментарій управління резервами підвищення конкурентоспроможністю торговельного підприємства на основі комбінованого підходу, який, на відміну від існуючих, деталізується за етапами алгоритму управленні резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, включає розробку інструментарію на підготовчому етапі, етапі діагностики та формування підходу до управління, враховуючи особливості діяльності торговельних підприємств та запропонованої класифікації груп та видів резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що надало змогу виділити складові та напрямки формування практичного забезпечення процесу формування та впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможністю торговельного підприємства з метою скорочення та спрощення практичного використання під час управління;

– систематизація загальноекономічних тенденцій розвитку торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах, які, на відміну від існуючих, базуються на використанні комбінованої методики аналізу та врахуванні специфічних чинників, що впливають на діяльність торговельних підприємств, що надає можливість спрогнозувати дію зовнішніх чинників на діяльність торговельних підприємств та врахувати їх при формуванні підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в сучасних умовах;

– формування та імплементація теоретико-методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності на прикладі діючих торговельних підприємств, які, на відміну від існуючих, базуються на систематизації та оцінці резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що дозволили сформувати загальне уявлення щодо складу, структури та напрямів формування специфічних резервів

підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах дії воєнного стану, враховують специфіку діяльності торговельного підприємства та спираються на запропонований теоретико-методичний підхід управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що дозволяє простежити практичні переваги впровадження запропонованого підходу у діяльність торговельних підприємств України в сучасних умовах.

Практичне значення здобутих результатів полягає в розширенні й поглибленні наявних уявлень про можливості винайдення та управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в сучасних умовах. Результати дослідження можуть бути використані для ефективного процесу діяльності підприємств на основі залучення теоретико-методичних положень економіки та управління.

Матеріали дисертації використовують у поточній роботі таких підприємств, як: ТОВ «Південний хліб» (довідка № 07/06 від 07.06.2023 р.) з формування концепції управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства, використання методики діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства, використання практичних алгоритмів, схем та інструментарію впровадження підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства; ТОВ «Профі Продукт» (довідка №12 від 05.07.2023 р.) з використання методичних засад формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства, який базується на комбінованому підході до управління; ТОВ Шоколадна компанія «МИР» з формування практичного інструментарію управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства (довідка №07/16 від 06.07.2023 р.); ТОВ «Одеський хлібзавод №4» з впровадження методики діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства та прийняття управлінських рішень (довідка №5 від 03.08.2023 р.).

Основні результати дисертації впроваджено в освітній процес кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету. Теоретико-методичні підходи управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, які викладені в роботі, використано під час розроблення навчально-методичних комплексів із дисциплін «Антикризове управління», «Управління проєктами», «Бізнес-планування», «Комерційні обчислювання у бізнесі», «Тренінг Стартап», а також при проведенні консультацій та індивідуальних занять зі здобувачами під час проходження науково-педагогічної практики (довідка № 01-17/474 від 13.06.2023 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій дисертантом особисто розроблено теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Наукові положення, висновки і рекомендації, винесені на захист, здобувач одержав самостійно, що відображено в наукових публікаціях. Особистий внесок автора в наукових працях, опублікованих у співавторстві, зазначено у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та розробки, сформовані за результатами дослідження, обговорено на 8 науково-практичних конференціях: «Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства» (м. Луцьк, 2019 р.); «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства» (м. Житомир, 2019 р.); «Economy and Human-Centrism: the Modern Foundation for Human Development» (м. Лейпциг, Німеччина, 2020 р.); «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки» (м. Рівне, 2020 р.); «SCIENCE AND STUDY 2020» (м. Київ, 2020 р.); «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти» (м. Дніпро, 2020 р.); «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та

мікроекономічному рівнях» (м. Одеса, 2021); «Тызговията – научно знание и бизнес реалност» (м. Свіштов, Болгарія, 2021); «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 2023).

Публікації. Основні положення та результати дисертації опубліковано в 19 наукових працях, із яких 12 одноосібні, з-поміж них: 4 розділи до колективних монографій, 4 статті в наукових фахових виданнях України, які також внесені до міжнародних наукометричних баз, 9 публікації апробаційного характеру в українських та іноземних збірниках, 1 публікація у періодичному науковому виданні країн Європейського Союзу (Болгарія), 1 стаття у науковому виданні, яке включено до міжнародних науково-метричних баз Scopus та Web of Science. Загальний обсяг публікацій становить 14,71 д.а., з них особисто здобувачу належить 11,65 д. а.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (208 найменувань на 24 сторінках), 7 додатків; містить 21 таблицю та 20 рисунків. Основний текст дослідження викладено на 187 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 239 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичне обґрунтування резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств як економічної категорії

Сучасні умови дії військового стану в Україні та висока конкуренція серед торговельних підприємств зумовлюють надзвичайну важливість виявлення можливих резервів, які дозволять визначити конкретні шляхи подолання негативних явищ та створити передумови подальшого розвитку торговельних підприємств. Пошук можливостей удосконалення функціонування, подолання негативних явищ в економіці, створення передумов для поліпшення конкурентного становища торговельних підприємств базується на винайденні резервів, що дозволять підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках та затвердять стабільні позиції підприємств, особливо, враховуючи, негативні наслідки воєнного стану в країні.

Для розв’язання важливого наукового завдання – обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичного інструментарію управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, необхідно також визначитись із сутністю поняття конкурентоспроможності, яке буде використовуватись у подальшому дослідженні у якості базового.

Проблематикою наукового трактування поняття «конкурентоспроможності підприємств» займалося багато видатних вчених. У Додатку А узагальнені наукові підходи авторів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Незважаючи на значний науковий інтерес щодо трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», загальнонаукове визначення даного поняття відсутнє. Проте слід зазначити, що деякі автори розглядають поняття конкурентоспроможності підприємства у розумінні тільки зовнішніх можливостей підприємства, акцентуючи увагу на ринкових позиціях, конкурентному становищі підприємств.

У подальшому дослідженні для визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» використовується визначення надане Романко О.П. [74, с. 11]: «…комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування…» [74, с. 11]. На нашу думку, дане визначення має більш повне окреслення сутності конкурентоспроможності підприємства, включаючи чинники середовища функціонування, які можуть існувати на макро-, мезо та мікрорівнях підприємств.

Теоретичне обґрунтування резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств слід розпочати із загального теоретичного обґрунтування сутності резервів.

У перекладі з латинської мови слово «резерви» означає «економити, зберігати», з французької – «запас» [79, с. 540]. Навіть, переклад слова з різних мов створює передумови для неоднозначного трактування сутності поняття.

Значна увага визначенню та відокремлення понять приділяється у сучасних економічних словниках, де виділяють поняття «ресурси», «запаси» і «резерви», як не тотожні. Під «ресурсами» переважно розуміються людські ресурси, капітал, матеріали, технології та інформацію; «запаси» переважно розуміються як основна частка оборотних активів

підприємства, таких як матеріали та готова продукція; «резерви» - це аналогічні запаси, проте ті, які зберігаються на випадок виникнення будь-якої потреби. Таким чином, існує розмежування сутності понять, проте при такому підході резервами вважаються будь-які ресурси, які є у наявності підприємства, вони є відомими для підприємства та можуть бути або не бути використані у подальшій діяльності підприємства, що значно звужує розуміння сутності резервів до наявної матеріальної складової.

Загородній А.Г. та Вознюк Г.Л. [39, с. 186] сам процес резервування пропонують визначати: «1) зберігання ресурсів про запас; 2) залишення за собою права повернутися до будь-якого питання». Автори окремо подають формулювання фінансових резервів, яке трактується таким чином: «…грошові кошти, які мають у своєму розпорядженні суб'єкти підприємницької діяльності для здійснення додаткових витрат, пов'язаних з усуненням тимчасових фінансових труднощів, і забезпечення нормальних умов діяльності» [39, с. 186] і поряд з цим, розглядають резерви фактичні в якості готівки (валюти). Крім зазначених резервів в словнику подаються визначення статутних резервів – резервного фонду, резервів часу – певний період, резервів виробництва – внутрішніх можливостей підприємства, резервів обов'язкових – норм, резервів офіційних – запасів, резервів робочого часу – джерел та можливостей [39, с. 186-187]. Таке трактування резервів значно розширює сутність поняття, проте центральним у визначенні сутності виступає «зберігання ресурсів про запас».

У всіх вищевказаних джерелах перетинаються трактування резервів, зміщуючи поняття «ресурс», «джерело», «можливості».

Науковці підкреслюють вагомість резервів для діяльності підприємств, підкреслюючи їх сутність в якості «невикористаних, або таких, що відкривають можливості, змін рівня будь-якого показника» [109, с. 136], розширюючи межі резервів тільки матеріальних запасів, як невикористаних можливостей.

Група науковців пропонує під резервами розуміти втрачені або невикористані на даний момент можливості для підприємства, що, на нашу думку, більш вдало в узагальненому вигляді охоплює сутність поняття резервів.

Купалова Г.І. [79, с. 540], визначаючи резерви, підкреслює двобічне застосування даного поняття: в якості «запасів, ресурсів, необхідних для забезпечення безперебійного виробничого процесу», або як «невикористані можливості подальшого розвитку та удосконалення наявного виробництва». Проте такий підхід до трактування сутності поняття резервів надає можливості поєднання наявних запасів та можливих невикористаних резервів підприємств. Так само резерви можуть виступати не тільки джерелом подальшого розвитку та удосконалення наявного виробництва, а й джерелом подолання негативних явищ, забезпечення сталого функціонування підприємства під час воєнних дій або інших процесів, що відбуваються в економіці країн та погіршують умови діяльності підприємств.

Козлова М.О. [56, с. 8] пропонує визначати резерви як: «…запас високоліквідних засобів, що створюється суб'єктом господарювання відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів і характеризується особливим порядком формування та необхідністю оперативного цільового використання, і призначений для покриття ймовірних або очікуваних витрат і збитків» [56, с. 8]. Дане визначення фокусує увагу на можливих напрямках використання резервів, звужуючи резерви тільки високоліквідними засобами підприємств.

У теорії і практиці економічного аналізу поняття «резерви» застосовується в двоякому сенсі: по-перше, резервами вважаються матеріальні і фінансові ресурси, створені самим підприємством для певних цілей. Матеріальні резерви (страхові запаси сировини, матеріалів, палива, резерви невикористаних виробничих потужностей) утворюються для покриття додаткових потреб, які можуть виникнути при певних обставинах. Такий напрям розгляду резервів звужує їх тільки до рівня матеріальних та фінансових

запасів, не враховуючи інші можливі складові. По-друге, резерви – як ще не використані можливості розвитку підприємства, поліпшення його якісних показників та підвищення ефективності господарювання. Тому виявлення, аналіз та оцінка, формування елементів управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств виступає одним із головних завданнь під час практичної діяльності торговельних підприємств.

Таким чином, більшість трактування поняття резервів спирається на акцент щодо можливостей їх подальшого використання для підвищення показників ефективності діяльності підприємств. Проте сучасні умови господарювання в Україні: воєнні дії, нестабільне господарське середовище, наявність великої групи непередбачуваних ризиків висувають вимоги щодо розширення трактування сутності напрямів використання резервів для підтримання функціонування підприємства, навіть, без досягнення запланованих цілей розвитку.

Слід акцентувати увагу на таких аспектах резервів підприємств, як наявних ресурсах та можливостях підприємств, що не використовуються взагалі за будь-якими причинами або використовуються частково. Такі ресурси та можливості мають значну перевагу для діяльності підприємств: вони є в наявності, ї використовують частково та мають певний досвід у використання, вони можуть бути швидко мобілізовані для потреб підприємств внаслідок їх наявності у підприємства. Таким чином, при такому фокусуванні резерви виступають як наявні можливості для розвитку нереалізованого або не використаного за певними причинами потенціалу підприємства. Іншими словами – це нераціональні витрати ресурсів та можливостей підприємствами.

Також слід звернути увагу на основних напрямках використання виявлених резервів. Переважна більшість авторів зводить їх до мети мінімізації витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємств, не враховуючі інші складові функціонування підприємств.

Гриневецька Л.В. [25, с. 249] підкреслює правомірність розподілу всієї сукупності резервів конкурентоспроможності підприємства на:

- «…втрати, обумовлені нераціональним використанням власного потенціалу і умов зовнішнього ринкового середовища;

- нові можливості передового розвитку техніки, технології, передового досвіду, способів господарювання, ринковими і неринковими умовами мінливої діяльності» [25, с. 249].

Таким чином, автор намагається підкреслити наявні можливості пошуку джерел резервів та напрямки їх подальшого використання.

В цілому, доречно зазначити, що подібні трактування отримали найбільше розповсюдження, тому найчастіше під резервами розуміють невикористані в повному обсязі можливості підприємства, пов’язані зі скороченням витрат виробництва та забезпеченням діяльності на конкурентному ринку. Тому резерви, в загальному трактуванні, розглядаються у якості невинайдених можливостей, виявлення яких дозволяє покращити процес господарювання з метою подальшого розвитку.

Отже, відзначимо два основні підходи до визначення поняття «резервів», які застосовуються у науковій економічній літературі.

По-перше, резерви в якості запланованих запасів, наявність яких у виробництві і обігу необхідна для безперервного розвитку на всіх рінях здійснення діяльності торговельних підприємства (мікро-, мезо-, макрорівнях). Це обов’язкова складова резервів, яка знаходиться у швидкому доступі, вона зрозуміла керівництву та може бути використана при наявності необхідних умов.

По-друге, резерви виступають джерелом та можливостями використання невиявлених або невикористаних можливостей підприємств. Ця складова резервів є найбільш цікавою з точки зору використання в умовах нестабільності або військового стану. Вони дозволяють мобілізувати наявні ресурси, винайти джерела їх найбільш ефективного використання, не залучаючи до процесу господарської діяльності додаткових ресурсів.

Систематизуючи дослідження виявлення сутності поняття «резерви» слід відмітити відсутність єдиного трактування, наявність різноманітних акцентів та уточнень у трактуваннях, переважна більшість із яких не надає узагальненого розуміння сутності поняття «резерви», акцентуючи увагу на окремих елементах та напрямках використання резервів.

Проведене опрацювання поняття «ресурси» свідчить про неоднозначність підходів науковців до даного трактування, іноді ототожнюючи різні поняття – резерви, ресурси, запаси.

Іноді резерви конкурентоспроможності підприємства поєднують з резервами – запасами товарно-матеріальних цінностей, необхідних для виробництва або реалізації конкурентоздатної продукції або товарів. Вважаємо, що це недоречне порівняння. Порівнюючи конкурентоспроможність торговельних підприємств із однаковим обсягом товарно-матеріальних запасів, які є аналогічними або подібними, неможливо зробити висновки щодо наявності тенденції однакового рівня конкурентоспроможності підприємств із однаковим рівнем товарно-матеріальних запасів. Наявність однакових або подібних товарно-матеріальних запасів не означає подальші перспективи досягнення однакого рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств.

В «Економічній енциклопедії» резерви розглядаються як: «… запас товарів, грошей, іноземної валюти тощо на випадок непередбаченої потреби; джерело, з якого беруться ресурси, що спеціально зберігаються на випадок гострої необхідності їх використання», а ресурси – як цінності, тобто «(фр. ressources – допоміжний засіб, від латин. resurgo – підіймаюсь, виникаю, поновлююсь знову) природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності, які можуть бути використані в разі потреби на створення товарних ресурсів, надання послуг, одержання додаткової вартості [24].

Запаси ж розглядаються в якості матеріальних цінностей, оборотних коштів «…у вигляді сировини, матеріалів, палива, напівфабрикатів, готової продукції, що не використані на даний момент у виробництві і зберігаються

на складах або в інших місцях і призначені для подальшого використання» [24] або як «… спосіб резервування ресурсів для забезпечення безперервності виробництва та обігу, зниження можливості виникнення простоїв» [24].

Опрацювання існуючих визначень в науковій літературі дозволило сформувати власне розуміння. Підводячи підсумок дискусії навколо дефініції «резерви», вважаємо за доречно розмежувати трактування понять: «ресурси», «запаси» та «резерви», при чому, перші з яких, на нашу думку, виступають складовими резервів, а запаси розглядаються в якості потенційних наявних перспектив (рис. 1.1).

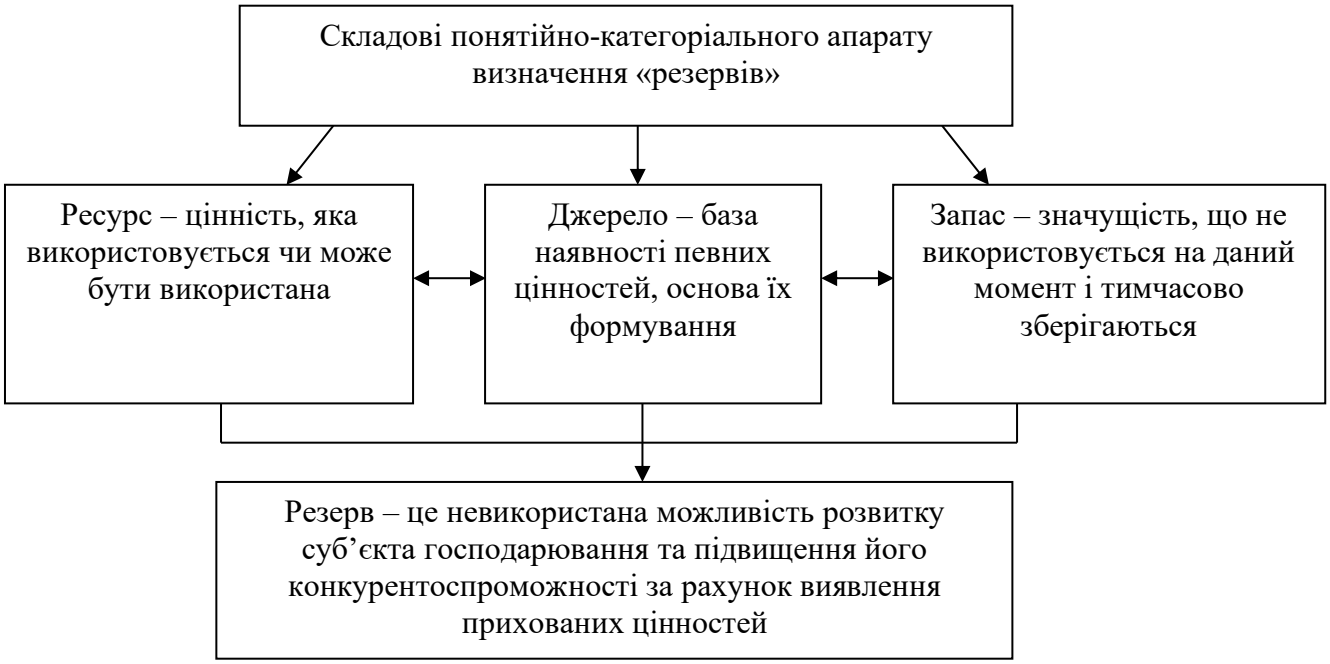

Рис. 1.1. Логічний зв'язок між поняттями «ресурс», «джерело», «запас» і «резерв»

Джерело: розроблено автором.

У формуванні дефініцій «ресурс», «джерело» і «запас» простежується ключове визначення – цінність, якою можуть виступати кошти, сировина, матеріали, паливо, напівфабрикати, готова продукція, робітники, час, інформація та ін. Ці складові формування резервів тісним чином пов'язані між собою, але змістовно відрізняються. Так, ресурси – це цінності, які вже

використовуються підприємством чи можуть бути використані в разі потреби та за певних умов (технічних, інвестиційних, екологічних тощо). Джерело розглядається в якості бази, «місця знаходження/винайдення» певних цінностей і може виступати основою їх формування. А запаси визначаються як цінності, що не використовуються на даний момент і тимчасово зберігаються та призначені для подальшого застосовування в певних умовах.

Отже, вважаємо, що резерв має розглядатись в якості невикористаних можливостей розвитку суб'єкта господарювання та підвищення його конкурентоспроможності за рахунок виявлення прихованих цінностей, та ні в якому разі не залучає запаси, а для подальшого ефективного функціонування підприємств використовує ресурси і джерела (наявні і додаткові). Виявлення і використання резервів забезпечує поліпшення використання ресурсів підприємств; приведення в дію виробничих ресурсів, які не використовувались раніше; економію суспільної праці і ресурсів; поповнення запасів; винайдення нових джерел; запровадження інновацій; зростання ефективності виробництва.

Наявність резервів для підвищення конкурентоспроможності не завжди є свідоцтвом недостатньої уваги до них. Це можуть бути резерви, що не склалися, не сформувалися або приховані і тому не могли бути враховані. Науково-технічний прогрес, і пов'язані з ним підвищення рівня кваліфікації кадрів, поява нової техніки, технологій та продукції – безперервний процес, тому в різний час виникає розрив між врахованими та новими можливостями виробництва і ринкової ситуації. Цей розрив і виявляється у вигляді наявності резервів підвищення конкурентоспроможності, тобто невикористаних можливостей для стабільності функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках. Тому науковці встановили потребу у наданні визначення таких резервів.

Науковці підкреслюють, що трактування відповідних резервів широке і багатоаспектне, визначаючи їх як невикористані можливості підприємства

з формування і реалізації системи конкурентних переваг підприємства на конкретному ринку з метою підвищення його конкурентоспроможності. Вважаємо, що таких підхід є дуже узагальнюючим і потребує доповнення.

Ямненко Г.Є. [149, с. 127] зазначає, що: «…резерви конкурентоспроможності, як невикористані можливості, пов'язані, з одного боку, з особливостями використання окремих елементів внутрішнього потенціалу підприємства, а з іншого – з використанням факторів зовнішнього ринкового середовища». Останні включають резерви використання правил і норм, що встановлюються державою і резерви самих ринкових механізмів» [149, с. 127]. На нашу думку, це визначення є недостатньо повним, оскільки не повною мірою відображає присутність конкурентоспроможності.

Гриневецька Л.В. наголошує, що: «… резерви конкурентоспроможності підприємства розглядаються в якості невикористаних можливостей розвитку, шляхом застосування ефективних економічних методів, при чому доречно сукупність резервів конкурентоспроможності підприємства підрозділити на втрати, що обумовлені нераціональним використанням власного потенціалу і умов зовнішнього ринкового середовища і нові можливості передового розвитку техніки, технології, передового досвіду, способів господарювання, ринковими і неринковими умовами» [25, с. 249]. У цьому визначенні, на відміну від попередніх, подаються і позитивні, і негативні результати можливостей залучення резервів. Це влучно підмічено.

Не можна не погодитись також з твердженням [49, с. 72], що: «…резерви – це особливі стратегічні елементи, які надають можливості керівництву підприємства підвищувати рівень управлінської ефективності та функціонування, досягаючи іншого, більш якісного, і, як наслідок, тим самим підвищувати його конкурентоспроможність». Той факт, що підприємство функціонує в динамічному конкурентному середовищі, а тому поточний рівень конкурентоспроможності доцільно було б порівнювати з показниками найкращого з досліджуваних підприємств галузі, але не

обмежуватися тільки ним у процесі визначення максимально можливого рівня конкурентоспроможності. Основним чинником потенційних внутрішніх резервів підприємства, що впливає на рівень конкурентоспроможності, є ступінь техніко-технологічної досконалості виробництва. Для вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності за рахунок ресурсозбереження в сферах виробництва та споживання у межах виробничої системи підприємства необхідно постійно проводити модернізацію та впроваджувати нові технології, як пріоритетні напрямки у сфері виробництва» [49, с. 72]. Але автори основний акцент зробили тільки на виробничій системі підприємства, залишаючи поза увагою організаційну, кадрову, управлінську, маркетингову та ін.

Критичний аналіз існуючих дефініцій показав доречність визначення саме резервів підвищення конкурентоспроможності, поглибивши загальне поняття трактування резервів і резервів конкурентоспроможності. Це обумовлено, по-перше, особливостями конкурентоспроможності, як наукової категорії, що характеризується її динамічним та мінливим характером [61; 86; 196], тому вважаємо за доречне додати до терміну «резерви конкурентоспроможності» уточнюючого елементу – «підвищення», що дозволяє окреслити конкретний шлях напрямку; по-друге – пов’язано з поставленими практичними завданнями та сучасними потребами, тому потребує більш конкретного пояснення.

У подальших дослідженнях, роблячи акцент саме на резервах підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, пропонується їх наступне визначення: резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств – це невикористані можливості розвитку суб’єкта господарювання за рахунок виявлення прихованих цінностей (джерел та ресурсів, а не запасів), які можуть бути використані для покращення рівня ефективності його діяльності і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб’єктів, а також для забезпечення

функціонування в умовах нестабільності. Тому будемо спиратись саме на це трактування і обґрунтування гіпотези пошуку резервів, як невикористаних можливостей для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

В науковій літературі торговельних підприємства визначають в якості суб'єктів господарювання, діяльність яких [108, с. 33]: «…спрямована на задоволення економічних потреб товаровиробників і торговців шляхом виконання специфічних функцій щодо прискорення обертання товарів та підвищення ефективності функціонування споживчого ринку в цілому… та забезпечення різних підприємств необхідними видами ресурсів, з метою ефективного виконання ними виробничих функцій» [108, с. 33].

Котлер Ф. [176] зазначає, що: «… оптово-торговельна діяльність – це «будь-яка діяльність із продажу товарів або послуг тим, хто придбаває їх з метою перепродажу або професійного використання» [176].

За Національним стандартом України ДСТУ 4303:2004 [93]: «… роздрібне торговельне підприємство – майновий комплекс, який є господарською статутною ланкою в роздрібній торгівлі з правами юридичної особи, що здійснює закупівлю товарів для їх продажу кінцевому споживачеві та надає йому послуги. Майновий комплекс охоплює земельні ділянки, будівлі, капітальні та некапітальні споруди, устаткування, інвентар, товари, назву фірми, товарні знаки тощо»; «оптове торгове підприємство – це майновий комплекс, який є господарською статутною ланкою в оптовій торгівлі з правами юридичної особи, закуповує і продає за договорами поставки (контрактації тощо) товари партіями тим, хто купує їх для подальшого перепродажу або виробничого споживання і надає їм пов'язані з цим торгові послуги» [93]. Погоджуємось із всіма наведеними визначеннями, проте вважаємо, що потребує подальшого розвитку акцент на конкурентоспроможність.

Для торговельних підприємств широке розповсюдження отримало формування резервів в якості розуміння «запасів ресурсів». Наявність і запасів, і ресурсів для торговельних підприємств є надзвичайно важливим

елементом самого їх існування, адже ризикованість ситуацій з поставкою товарів може призвести до втрати споживачів і постійних замовників. Розбіжності між визначеннями основної економічної категорії свідчать про необхідність доведення до єдиного значення сутності визначення і подальшого його використання у науковій роботі. Отже, нами пропонується таке визначення резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств - це невиявлені можливості, що базують на прихованих цінностях, і можуть бути використані для покращення рівня ефективності діяльності підприємства торгівлі і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб'єктів на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також для забезпечення функціонування в умовах нестабільності.

У подальших дослідженнях акцент зроблено на резерви, як невизначені можливості підприємств торгівлі, що дозволяють виявити перспективні шляхи для їх подальшого розвитку. Пошук саме внутрішніх, прихованих можливостей допускає залучити кадровий потенціал, вдосконалювати техніко-технологічні елементи, проводити модернізацію у технологічному чи транспортному процесі підприємств тощо. Для підприємств торгівлі це може бути: оновлення спеціального обладнання для зберігання і транспортування товарів; переобладнання приміщень для нових товарів; оптимізація техніко-технологічних процесів; удосконалення вантажно-розвантажувальних робіт; модифікація устаткування; реконструкція складських приміщень; осучаснення загального процесу торгівлі; запровадження апгрейду тощо. Всі перераховані вдосконалення функціонування підприємств торгівлі спрямовані на підвищення ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності їх на ринку.

Особливої уваги у подальшому дослідженні привернув апгрейд, як один з напрямків вдосконалення обладнання, оновлення чи модернізація процесів, підвищення якості обслуговування. Будь-який суб'єкт господарювання має оновлюватись. Саме з цієї причини підприємства

торгівлі потрібно піддавати апгрейду, модернізації і поліпшенню. Фахівці рекомендують для збереження високого показника конверсії і постійного нарощування обсягів торгівлі, апгрейд необхідно проводити не рідше одного разу на рік. Враховуючи всі елементи, що потребують оновлення чи доопрацювання, перевага віддається найбільш актуальним і перспективним. Обов'язково має бути проведено структурування діяльності підприємства, виокремленні провідних складових. Апгрейд може включати не тільки модернізацію приміщень чи послуг, це може бути оновлення сайту, спеціальних програм і програмного забезпечення, маркетингової діяльності, нові способи комунікації з покупцями та ін. Все назване сприятиме винайденню напрямів пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Нами пропонується розгляд апгрейду функціонування підприємств торгівлі як підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок модернізації діяльності й винайденню напрямів пошуку резервів на маркетинговому, комунікативному і кадровому рівнях та поєднує можливості розвитку суб'єктів господарювання. Прискіпливе дослідження потенціалів апгрейду функціонування підприємств торгівлі дозволить розробити їх шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

− резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств є відносним поняттям що, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до суб'єктів господарювання та розглядатись як невиявлені; приховані; такі, що не склалися чи не сформувалися в силу різних причин можливості розвитку;

– в основу резервів підвищення конкурентоспроможності покладені приховані цінності економічного, інноваційного, кадрового чи інших спрямувань;

– виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності обґрунтовані причинно-наслідковими зв’язками та необхідністю проведення апгрейду на підприємстві.

В основу виявлення і реалізації резервів покладено сформований концептуальний підхід до процесу винайдення та реалізації резервів на підприємствах торгівлі, в якому взаємопов’язана дія процесів, механізмів та інструментів, що дозволить реалізувати мету та досягти очікуваних результатів – розвитку конкурентоспроможності підприємств торгівлі за рахунок резервів. Запропонований концептуальний підхід дозволяє структуровано покроково підійти до поставленого завдання, використовуючи вагомі складові, а організаційно-економічний механізм виявлення та реалізації резервів на підприємствах торгівлі виступає науково-методичним забезпеченням, що розкриває можливості винайдення та реалізації резервів.

1.2. Систематизація та види резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств

Важливого значення для формування теоретико-методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств набувають питання класифікації резервів підвищення конкурентоспроможності, що виступає своєрідним підґрунтям для їх подальшої уніфікованої діагностики та визначення основних напрямків управління.

В науковій літературі розрізняють зовнішні та внутрішні резерви. До перших відносяться ті, що можуть бути виявлені за масштабами діяльності підприємства, але мають суттєвий вплив на його діяльність.

Внутрішні резерви обумовлені особливостями діяльності підприємств. В якості характеру виявлення цих резервів виділяють наступні групи:

- за окремими економічними показниками, тобто резерви збільшення випуску і продажів продукції, резерви поліпшення використання окремих видів виробничих ресурсів (трудових ресурсів, основних фондів, матеріалів);

- за терміном, протягом якого виявлені резерви можуть бути використані. Такі резерви поділяють на два основних види: поточні і перспективні. Поточні резерви можуть бути мобілізовані протягом одного року, а перспективні використовують протягом періоду, що перевищує тривалий термін, часто – один рік чи більше;

- за ознакою кількості раз використання виявлених резервів останні поділяються на два види – резерви одноразового та резерви багаторазового використання.

- за можливістю виявлення резервів їх розрізняють як явні і приховані (латентні). До першого виду належить: ліквідація причин різних позапланових втрат і перевитрат. Приховані ж резерви (латентні) можна встановити лише при детальному аналізі, використовуючи методи порівняння показників суб'єкта господарювання з даними інших підприємств, а також при застосуванні методів функціонально-вартісного аналізу;

- за внутрішньою сутністю резервів їх поділяють на екстенсивні (кількісні) і інтенсивні (якісні). Екстенсивні резерви представляють збільшення обсягів, що використовуються в процесі виробництва ресурсів, а також зростання часу на використання трудових ресурсів і основних фондів, і крім того, усунення причин непродуктивного використання всіх названих видів ресурсів. Інтенсивні резерви полягають в тому, що підприємство може з незмінною кількістю ресурсів, які використовуються, виготовити більший обсяг продукції, або виготовити той же обсяг продукції з меншою кількістю залучених ресурсів.

Основним напрямком використання інтенсивних резервів є використання досягнень науково-технічного прогресу, що обумовлює

якісне поліпшення основних фондів, матеріалів, вдосконалення характеристик персоналу, підвищення рівня застосовуваної технології, а також організації виробництва і т.д.

- за структурою резерви розрізняють на прості і складні;

- за характером впливу резервів на відповідні економічні показники виділяють резерви прямої і непрямої дії;

- залежно від можливості кількісного виміру впливу резервів на узагальнюючі економічні показники діяльності підприємства можна класифікувати резерви на ті, що кількісно вимірюються чи не вимірюються;

- за способами обчислення – на резерви поліпшення використання конкретних видів виробничих ресурсів і, так звані, комплектні резерви. Останні являють собою мінімальну суму з наступних груп резервів: за трудовими ресурсами, основними фондами, матеріальними ресурсами.

Купалова Г.І. [79, с. 542-544] пропонує виділяти види резервів за певними класифікаційними ознаками:

- за просторовою ознакою резерви поділяються на внутрішні (макрорівневі) та зовнішні (макрорівневі). До внутрішніх відносяться резерви, які «виявляються у суб'єкта господарювання»; до зовнішніх – «резерви, дія і використання яких не залежать від суб'єкта господарювання»;

- за часом виділяються невикористані, поточні (короткострокові) і перспективні (довгострокові) резерви;

- за стадією життєвого циклу виробу резерви розглядаються на передвиробничі, експлуатаційні та утилізаційні;

- за видом ресурсів виділяють трудові резерви, резерви «засоби праці», резерви «предмети праці»;

- за характером ресурсів розрізняють резерви внутрішньовиробничі, загальновиробничі і позавиробничі;

- за стадією відтворення поділяють на резерви виробництва та обігу;

- за економічною природою та характером впливу резерви розрізняють на екстенсивного та інтенсивного характеру;

- за стадією відтворення – резерви пов'язані з виробництвом чи обігом;

- за способом виявлення – ясні та приховані.

Слід зазначити, що склад резервів не є постійним, нерухомим. Безперервна поява нових конструкцій виробів, прогресивних технологій і техніки, форм організації виробництва і управління діяльністю підприємств, нових ринкових ситуацій і форм конкуренції обумовлюється виникнення нових видів резервів і обумовлює необхідність їх обліку та використання.

Цікаве визначення надається у роботі [25]: «…резерви конкурентоспроможності, як невикористані можливості, пов'язані, з одного боку, з особливостями використання окремих елементів внутрішнього потенціалу підприємства, а з іншого – з використанням чинників зовнішнього ринкового середовища. Останні включають резерви використання «формальних правил гри», що встановлюються державою, і резерви використання самих ринкових механізмів, що також формують відношення споживачів до підприємства» [25].

Наявність класифікації резервів обумовлює необхідність якісно організувати їх пошук. Вибір напрямів пошуку внутрішніх резервів визначаються на основі дослідження матеріалів ретроспективного аналізу, де міститься інформація про різнобічний вплив окремих чинників на формування економічних показників та тенденції в загальному розвитку підприємств. На основі такої інформації визначаються так звані «складні місця», де найпростіше здійснюється пошук резервів.

Запропоновано класифікацію резервів за різними ознаками, основні з яких наступні [25]:

- за ознакою простору – поділяються на внутрішні і зовнішні. Внутрішні резерви виявляються і використовуються самим підприємством, його силами і засобами. До зовнішніх відносяться резерви, що не залежать

від підприємства, але можуть справити позитивний вплив на результати його роботи. Наприклад, раціоналізація транспортних зв'язків і тарифів на ці послуги;

- за принципом часу – поточні і перспективні. До поточних відносяться резерви, які можуть бути реалізовані в межах року (місяця, кварталу і т. д.). Перспективні резерви розраховані на термін більше року і пов'язані, як правило, зі структурною перебудовою виробництва, зміною його технології і т. д.;

- за видовим складом – трудові, предмети і засоби праці. До трудових резервів відносяться підвищення продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу і ін. До резервів, пов'язаних з предметами праці, належать: скорочення браку, зміна втрат сировини і матеріалів в процесі виробництва і ін.; до резервів використання коштів праці – підвищення продуктивності обладнання за рахунок більш інтенсивної його експлуатації і скорочення простоїв, заміна застарілого обладнання, його модернізація та ін.

Гриневецькою Л.В. запропоновано класифікацію резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства за п'ятьма основними групами [25, с. 250]:

1) використання ринкової ситуації,

2) використання організаційного потенціалу підприємства,

3) використання виробничо-технологічного потенціалу підприємства,

4) використання фінансово-економічного потенціалу,

5) використання кадрового потенціалу [25, с. 250].

Практично всі вони можуть бути використані для торговельних підприємств, але потребують доповнення та уточнення із урахуванням специфіки діяльності та безпосередньо види резервів потребують корегування.

Ямненко Г.Є. [149, с. 132] вказує на наявність 5-ти груп резервів, а саме:

1) резерви використання ринкової ситуації;

2) резерви використання організаційного потенціалу підприємства;

3) резерви використання виробничого і технологічного потенціалу;

4) резерви використання кадрового потенціалу;

5) резерви використання фінансово-економічного потенціалу.

А з часом Г.Є. Ямненко вказує на доречність вже 7-ми груп резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства [149, с. 132]:

1) резерви використання інноваційного потенціалу (системи розробки та впровадження нових технологій, здійснення НДДКР; ступінь оновлювання продукції, технологій, впровадження «ноу-хау»; використання інформаційних ресурсів та технологій; способи поширення інформації, системи збирання та обробки даних);

2) резерви використання виробничо-технологічного потенціалу: раціональність експлуатації основних фондів; забезпеченість та якість матеріально-технічних ресурсів; використання досягнень науково-технічного прогресу; масштаби та гнучкість виробництва;

3) резерви використання ринкової ситуації: резерви державних програм із забезпечення конкурентоспроможності; конкурентне середовище, ринкові умови діяльності; імідж та поведінка;

4) резерви кадрового потенціалу: кількісний та якісний склад персоналу; кваліфікація кадрів; творча активність; втрати робочого часу; забезпеченість кадрами;

5) резерви використання фінансово-економічного потенціалу: платоспроможність, ліквідність, рентабельність; наявність джерел фінансування; рівень інвестування;

6) резерви управлінсько-організаційного потенціалу: сучасність та гнучкість організаційної структури; ефективність та результативність системи менеджменту; дієвість системи мотивації персоналу; адаптаційні можливості;

7) резерви маркетингового потенціалу: дослідження ринку; система збуту та обслуговування; система ціноутворення; рекламна діяльність.

Для виявлення резервів конкурентоспроможності підприємств торгівлі важливим є розгляд їх класифікації, в основу якої покладено різні критерії, що дозволяють віднести виявлені види до конкретного рівня.

На основі вивчення існуючих класифікацій резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств, проведено систематизацію видів резервів, відповідно до потреб торговельних підприємств, яка знайшла відображення в табл. 1.1.

Запропоновано систематизувати резерви підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за 6 основними ознаками, що надають змогу виділити 6 груп:

- резерви використання ринкової ситуації;
- резерви використання організаційного-управлінського потенціалу підприємства;
- використання торговельно-технологічного потенціалу підприємства;
- використання фінансово-економічного потенціалу;
- використання кадрового потенціалу;
- використання маркетингового потенціалу.

Виділення 6 груп резервів підвищення конкурентоспроможності охоплює всі рівні взаємодіяльності торговельних підприємств (макро-, мезо, мікрорівень) та враховує специфічні резерви підвищення конкурентоспроможності саме торговельних підприємств.

Наведені класифікаційні групи за ознаками резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств мають стати базою при розробці, формуванні та впровадженні підходу до управління на торговельних підприємствах, так як наводять групування основних блоків резервів та їх деталізацію видів резервів всередині груп. Проте зазначені види резервів можуть бути розширеними або скороченими внаслідок урахування специфічних особливостей діяльності того чи іншого торговельного підприємства.

Таблиця 1.1

Класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі

Ознака	Вид
1	2
1) використання ринкової ситуації	- резерви макро-та мезосередовища функціонування підприємства, - резерви інвестицій, - резерви використання законодавчої і нормативної бази, - резерви вибору цільового ринку і його сегменту, - резерви використання конкурентних переваг
2) використання організаційного-управлінського потенціалу підприємства	- резерви використання науково-технічного прогресу з організації діяльності, - резерви залучення можливих модифікацій, - резерви знаходження і використання інновацій, - резерви підвищення якості обслуговування, - резерви контролю, - резерви поліпшення роботи з постачальниками і споживачами
3) використання торговельно-технологічного потенціалу підприємства	- резерви використання основних засобів, - резерви використання часу роботи, - резерви використання обладнання, - резерви інтенсифікації технологічних процесів, - резерви поліпшення матеріально-технічної бази, - резерви поліпшення навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортних послуг, - резерви вдосконалення логістики
4) використання фінансово-економічного потенціалу	- резерви фінансової стійкості, - резерви використання власного капіталу, - резерви залучення позикового капіталу, - резерви використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності
5) використання кадрового потенціалу	- резерви зменшення втрат робочого часу, - резерви підвищення кваліфікації кадрів, - резерви підвищення творчої активності кадрів
6) використання маркетингового потенціалу	- резерви формування торговельної номенклатури та асортименту - резерви підвищення ефективності реклами - резерви підвищення ефективності цінової політики

Джерело: узагальнено та систематизовано автором.

Отже, на думку багатьох вчених однією з важливих класифікаційних ознак може виступати ознака обов'язкової наявності резерву, враховуючи можливості наявності латентних резервів. Торговельним підприємствам необхідно їх знаходити. Наведена систематизація та узагальнення

класифікаційних груп резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств надає певні переваги при використанні під час управління діяльністю торговельного підприємства:

- наявність систематизованої та узагальненої інформації для спрощення практичного використання торговельними підприємствами;
- наявність розроблених груп резервів, які враховують зовнішнє середовище функціонування торговельних підприємства (використання ринкової ситуації, маркетинговий потенціал та інші);
- урахування специфіки торговельної сфери при розробці видів резервів у групах за ознаками;
- урахування напрямків та джерел формування резервів у внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Такий підхід до узагальнення та систематизація видів резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств ураховує специфіку діяльності торговельних підприємств та всі можливі рівні їх виявлення.

Нами подано спробу удосконалити систематизацію резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, враховуючи особливу важливість своєчасної мобілізації та використання резервів підвищення конкурентоспроможності в умовах дії воєнного часу та у після воєнний період, яка дозволяє не тільки визначити найбільш значущі фактори забезпечення конкурентоспроможності, а й сконцентруватися на тих окремих елементах, на які може безпосередньо впливати підприємство.

Запропонована систематизація, на відміну від існуючих, акцентує увагу на ознаки, які мають суттєвий вплив для підвищення конкурентоспроможності і є пріоритетними для об’єктів з точки зору досягнення кінцевого результату. Виокремлені види резервів належать до конкретних шести груп за ознаками, які акцентують увагу на підпорядкованості структури підприємства та ознак залежності діяльності. Такими групами за ознаками виступають: використання ринкової ситуації,

організаційно-управлінського, торговельно-технологічного, фінансово-економічного, кадрового та маркетингового потенціалу. Для всіх резервів, які поєднано до цих груп за ознаками, характерним є доповнення певними ознаками, що є актуальними для підприємств торгівлі.

Запропонована систематизація має узагальнений вигляд, проте для підприємств певної сфери існують власні особливості, специфічні резерви підвищення конкурентоспроможності, які враховують конкретні умови діяльності, особливості формування резервів для конкретної сфери діяльності, тому на основі існуючих груп резервів за ознаками запропоновано виділення конкретних видів і ознак резервів, що є актуальними для торговельних підприємств і які з практичної та теоретичної точки зору виступають важливими для використання при дослідженні діяльності певних підприємств.

Сформована систематизація резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств може стати підґрунтям формування теоретико-методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

1.3. Концептуальні підходи до виявлення та управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

В умовах високої конкуренції надзвичайно важливим виступає виявлення імовірних резервів, які дозволять визначити подальші шляхи розвитку підприємств. Особливо це важливо в торгівлі: «… підприємства якої спеціалізуються на веденні торгу і мають необхідні передумови для виконання повного комплексу закупівельно-збутових і складських технологічних операцій» [10, с. 51].

Виявлення резервів на торговельних підприємствах відбуваються з метою досягнення оперативно-стратегічних завдань суб’єкта господарювання

і може носити двобічний характер – в якості засобів ефективної діяльності або запобігання економічних ризиків (рис. 1.2).

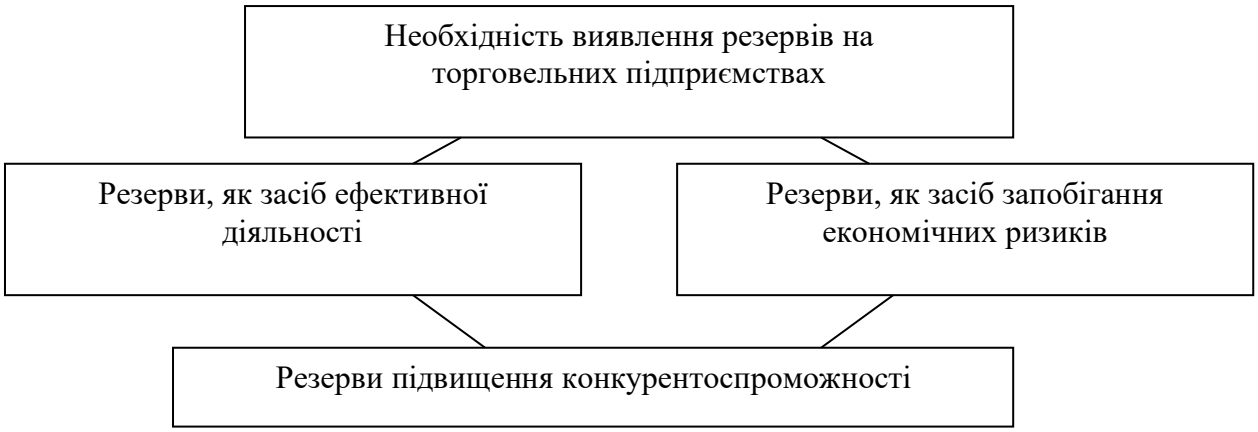

Рис. 1.2. Змістовність виявлення резервів на торговельних підприємствах

Джерело: розроблено автором.

У першому випадку розглядаються особливості вдосконалення ведення господарської діяльності, у другому – пошуки шляхів виходу з ризикових ситуацій, прогнозування імовірних ризиків. Доречним є той факт, що в обох варіантах виявлені резерви сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Виявлення і, в подальшому, оцінка та управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства мають базуватись на певних принципах, забезпечуючи тим самим упорядкованість і відносну стабільність у функціонуванні підприємств. Існують певні теоретичні напрацювання у сфері обґрунтування підходів до управління підприємствами, які мають бути фундаментом формування теоретико-методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Проте, на нашу думку, слід визначитись із сутністю застосованого поняття управління. Переважна більшість визначень спирається на функції

управління, проте, на нашу думку, не акцентує уваги на сутності та засобах можливого управління.

Виділяють декілька основних підходів до управління підприємствами [29, с. 329]:

- ситуаційний (управління відбувається та залежить від у конкретного складу обставин діяльності підприємства);
- функціональний (орієнтується на управління та виконання певних функцій діяльності підприємства);
- процесний (підприємство розглядається як певна сукупність бізнес-процесів);
- системний (підприємство розглядається як певна система із своїми взаємозв'язками).

При використанні ситуаційного підходу до управління підприємство фокусується на управлінні конкретними ситуаціями, а не підприємством в цілому.

Основною перевагою використання ситуаційного підходу до управління виступає можливості точкового управління окремими найважливішими ситуаціями для підприємства. При цьому відбувається концентрація на певній ситуації, засобах її розв'язання для досягнення підприємством цільової мети, відбувається налаштування методів, засобів та організаційно-практичних інструментів управління підприємством. Така концентрація призводить до оптимізації управлінської діяльності з метою розв'язання конкретної ситуації та зменшенню непродуктивних витрат часу. При розв'язанні окремих ситуацій чітко визначається перелік чинників впливу із визначенням ймовірності їх впливу та можливих позитивних та негативних наслідків, детальніше та конкретніше визначаються резерви підвищення конкурентоспроможності при окреслені меж певних ситуацій, проте досить складно враховувати вплив чинників, які безпосередньо до даної ситуації відношення не мають, але на діяльність підприємства мають вплив. Обмежується при використанні ситуаційного підходу перелік засобів

та інструментів управління потребами конкретної ситуації, що знижує рівень використання інноваційних підходів до управління. Управління звужується до поточного реагування на ситуації, стратегічні орієнтири відходять. При такому підході іноді управління ситуаціями суперечить стратегії підприємства та перспективним планам розвитку, що може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства. Звужуються критерії ефективності до потреб розв'язання окремої ситуації, які не враховують загальні потреби підприємства.

Використання такого підходу є доцільним при впровадженні інноваційних напрямків діяльності підприємства, при наявності динамічних змін на ринку та інноваційності товарів підприємства.

При функціональному підході до управління підприємство розглядається як певна сукупність функціональних підрозділів, за якими і відбувається управління. Такий підхід є класичним, статичним та негнучким до потреб ринку. Збільшується рівень бюрократичних процедур при управлінні та не враховуються новітні технології управління.

Окремі функціональні підрозділи спеціалізуються на певних функціях управління, що уніфікує процедури, збільшує досвід та спрощує управління в рамках окремого функціонального підрозділу. Функціональні керівники мають можливості постійно підвищувати свій професійний рівень та удосконалювати процедури всередині підрозділу. Персонал функціональних підрозділів при такому підході має вищій рівень компетенцій в рамках своїх функціональних обов'язків, збільшується рівень взаємозамінності співробітників окремих підрозділів. Процес управління носить лінійних характер, взаємоузгоджений всередині підрозділу, проте виникають ситуації протилежності мети, задач та методів управління між окремими підрозділами всередині підприємства. В той самий час, при використанні функціонального підходу до управління розмиваються межі відповідальності кожного функціонального підрозділу за кінцеві результати, що створює додаткові перешкоди для підвищення

конкурентоспроможності підприємств. Оцінка ефективності відбувається також за результатами діяльності окремого функціонального підрозділу, не враховуючи загальні результати діяльності по підприємству. При такому підході виникає небезпека незбалансованого розвитку підприємства, наявності «вузьких» підрозділів, що знижують ефективність діяльності інших, навіть, найбільш ефективних та інноваційних підрозділів.

Високий рівень бюрократизації та дублювання управління процедурами є відмінною ознакою використання функціонального підходу до управління призводить до складностей при управлінні та збільшення витрат часу та зусиль персоналу для розв'язання окремих проблем, особливо для тих, які є суміжними між декількома функціональними підрозділами.

При процесному підході до управління підприємство розглядається, як певна сукупність бізнес-процесів, що змінюються у просторі та часі.

Основними перевагами використання процесного підходу до управління для торговельних підприємств виступають можливості управління за кожним бізнес-процесом, що потребує удосконалення з метою управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства. Також слід зауважити, що процесний підхід до управління є одним із найгнучкіших підходів до управління, що надає можливості для швидкого прийняття управлінських рішень внаслідок зміни зовнішнього або ж внутрішнього середовища функціонування підприємства, швидше реагувати на виявлені резерви та формувати елементи управління ними. Ця перевага простежується у використанні, як централізованих методів управління, так і децентралізованих, що підвищує вирогідність пошуку та розробки найбільш вдалих для підприємства рішень в управлінні. При використання децентралізованих методів при управлінні за процесним підходом відразу ж окреслюється коло відповідальних осіб за впровадження, які відповідають за контроль управління певними бізнес-процесами та кінцевий бажаний результат такого управління, що

позитивним чином впливає на кінцевий результат. При такій організації зменшується вирогідність дублювання функцій при управління та зменшуються непродуктивні витрати часу для підприємства та відповідального персоналу. Особливо важливим при впровадженні процесного підходу до управління виступає розробка стандартизованих підходів до управлінських дій, що спрощує саму процедуру управління.

Проте при надмірному захопленні деталізацією бізнес-процесів за якими відбувається управління виникають певні своєрідні недоліки:

- збільшення витрат ресурсів, грошей та часу на управління;

- надмірна деталізація створює для персоналу додаткове навантаження, що призводить до його незадоволеності;

- збільшується навантаження на документування та оформлення управління бізнес-процесами;

- обмежується вплив персоналу окремими бізнес-процесами, що створює перешкоди для цілісного розуміння результатів та ефективності по підприємству.

Застосування системного підходу дозволяє розкрити цілісність об’єкта, в якості якого виступає діяльність підприємств торгівлі, та виявити рух механізмів саморозвитку і самоорганізації, визначення ендогенних та екзогенних зав’язків й поєднання їх до єдиного цілого.

Теоретичною базою напрацювань обраної теми виступили наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, які розглядали особливості застосування системного підходу в організації та діяльності підприємств. Категорія «системний підхід» запозичена до теорії економіки підприємств із філософії і методології наукового пізнання. Фахівці-економісти сформували особливості застосування системного підходу до управління та організацією підприємств. Незважаючи на широке коло досліджень застосування системного підходу в економіці підприємств, залишаються поза увагою прикладні дослідження для підприємств торгівлі.

Складність і динамічність ринкового господарювання об’єктивно передбачає використання теорії систем для цілей всебічного і глибокого аналізу практичної маркетингово-комерційної ринкової діяльності, вироблення моделі її стратегії, тактичних бізнес-планів, процесів і управлінських рішень з різних аспектів функціонування підприємств і організацій та їх стратегічних бізнес-одиниць. Обумовлено це тим, що методи системології дозволяють раціонально моделювати, будувати і ефективно здійснювати управління комерційною діяльністю в різноманітних фірмах різних розмірів і форм власності, в тому числі і в сфері торгівлі. В основу досліджень покладені напрацювання з визначення сутності та змісту системного підходу, запропоновані вітчизняними науковцями.

Так, Харченко В.А. [145, с. 158] розглядає підприємство в межах системного підходу в якості відкритої системи: «… на діяльність якої впливає безліч різноманітних факторів, урахування яких у процесі управління діяльністю є запорукою успішної реалізації довгострокових цілей і завдань підприємства» [145, с. 158], роблячи акцент на особливості стратегічного управління підприємством при застосуванні системного підходу.

Прохорова В.В. [121, с. 163] акцентує увагу на тому, що системні дослідження «мають за свою мету виявити механізм «життя», тобто функціонування й розвиток підприємства в його внутрішніх й зовнішніх (стосовно його взаємин із середовищем) характеристиках. Проведення системного дослідження розвитку підприємства створює передумови для ефективного управління підприємством і дозволяє: обґрунтувати вибір напрямку розвитку й визначити ступінь досягнення цілей підприємства; визначити, що в процесах функціонування й розвитку підприємства об'єктом управління є динаміка зміни рівня основних сфер діяльності та підсистем управління; виділити, відповідно етапу життєвого циклу підприємства, тип розвитку підприємства – кризи, формування, стан

розвитку (якісний і кількісний аспекти росту), граничної ефективності використання, падіння (виснаження); виявити й оцінити властивості розвитку підприємства, що дозволяють підвищити ефективність процесів управління ним; визначити критерії й індикатори ефективного функціонування й розвитку підприємства; відповідно до цілей формувати оптимальну структуру й необхідні властивості стратегічного управління; розробляти й реалізовувати стратегічні й тактичні заходи щодо управління розвитком підприємства; формувати й ефективно вирішувати проблеми розвитку шляхом генерації ефективного управлінського рішення».

Використання системного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності вимагає здійснення наукового обґрунтування можливості застосування поняття «система забезпечення конкурентоспроможності» з точки зору теорії систем.

Ляшенко Р.В. [84, с. 299] виділяє сильні та слабкі сторони системного підходу в економіці, відповідно до них належать:

- сильні сторони:

• визначені цілі та критерії управління (формування цілей є запорукою ефективної діяльності та розвитку підприємства);

• підпорядкування цілей та задач встановленій меті діяльності (підпорядкованість виступає обов’язковою умовою встановлення та реалізації задач діяльності підприємств);

• розгляд всіх елементів системи у взаємозв’язку (підприємство виступає відкритою системою, яка має взаємозв’язки ззовні та всередині);

• елементи системи існують на рівні всього підприємства та і в окремих його підрозділах,

• наявність множини варіантів вирішення завдань при системному підході може бути вирішена а допомогою пошуку оптимального варіанту із урахуванням обраних параметрів оптимальності;

- слабкі сторони:

• при системному підході проявляються проблеми із демотивацією персоналу, яка пов’язана із низькою увагою до іміджу працівника у системі;

• неадекватність горизонтальної інтеграції найважливіших функцій управління (системний погляд на функції управління може створити передумови для відсутності інтеграції найважливіших функцій управління),

• переважне використання власників та топ-керівництва при ухвалення управлінських рішень, що не дає змогу співробітникам бути залученим до процесу управління;

• низький рівень реагування на зміни у ставленні та перевагах працівників, не урахування особистісних переваг та цінностей;

• необхідність впровадження автоматизованих систем управління, що є витратним та складним процесом щодо впровадження, адаптації та навчання персоналу;

• не виділяються окремо блоки взаємовідносин із постачальниками та покупцями.

Системний підхід до питання управління резервами підприємства передбачає: «… усвідомлення того, що такий процес є складною системою елементів, об’єднаних великою кількістю взаємозв’язків як між собою, так й із зовнішнім середовищем, тому дане питання не можна аналізувати ізольовано, а необхідно враховувати наявні системні зв’язки. Тут слід враховувати взаємозв’язки таких елементів підприємства як фінансова, збутова, управлінська підсистеми. Необхідним є виділення системи показників, що найповніше характеризують ці підсистеми підприємства та їх функції, а також критеріїв оцінки, які дають змогу отримати відповідні значення показників. Наступним етапом у системному підході є виявлення взаємозв’язків підсистем підприємства та показників, що характеризують ці взаємозв’язки» [21, с. 216].

Отже, системний підхід для виявлення резервів означає вміння виявляти й узагальнювати їх з урахуванням взаємозв’язку та взаємообумовленості зовнішніх та внутрішніх факторів.

Продажом займаються: спеціалізовані торговельні підприємства, окремі торговці, брокери і агенти, а також збутові закупівельні контори та відділення підприємств-виробників. Всі ці організації вимагають системності в управлінні, адже відповідна робота потребує тісного зв'язку в межах діяльності.

Використання саме системного підходу пов'язано з пошуком резервів в продажі як цілісної системи поєднання складових у сукупності відношень і зв'язків. Завдяки системному підходу розвиваються і конкретизуються принципи впорядкування діяльності підприємств, адже взаємозв'язки між структурними підрозділами, співвідношення єдиного і цілого процесу, виокремлення форм співпраці, дозволяють використовувати не тільки структуровані елементи, а й пошук оптимального варіанта вирішення поставленого завдання. Тому підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств торгівлі базується саме на системному підході і спрямовано на пошук резервів, їх оцінку та можливості використання для подальшого розвитку.

Стабільність функціонування підприємств залежить від використання всіх резервів, а пошук резервів підвищення конкурентоспроможності є самоціллю кожного підприємства в довгостроковому періоді розвитку [43]. А результативне використання резервів підприємств торгівлі створює складну систему, що містить певні елементи і взаємозв'язки та має чітко поставлену мету, яка досягається завдяки функціонуванню системи в цілому.

Незважаючи на існуючі теоретичні розробки, залишаються поза увагою системні складові: об'єкт і предмет, фактори, зв'язки, напрямки, аналіз та оцінка функціонування підприємств. Тому нами пропонується узагальнена схема значення підходу для виявлення і оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності для торговельних підприємств, яка дозволяє підсумувати існуючі напрацювання та окреслити напрями

формування теоретико-методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств (рис. 1.3).

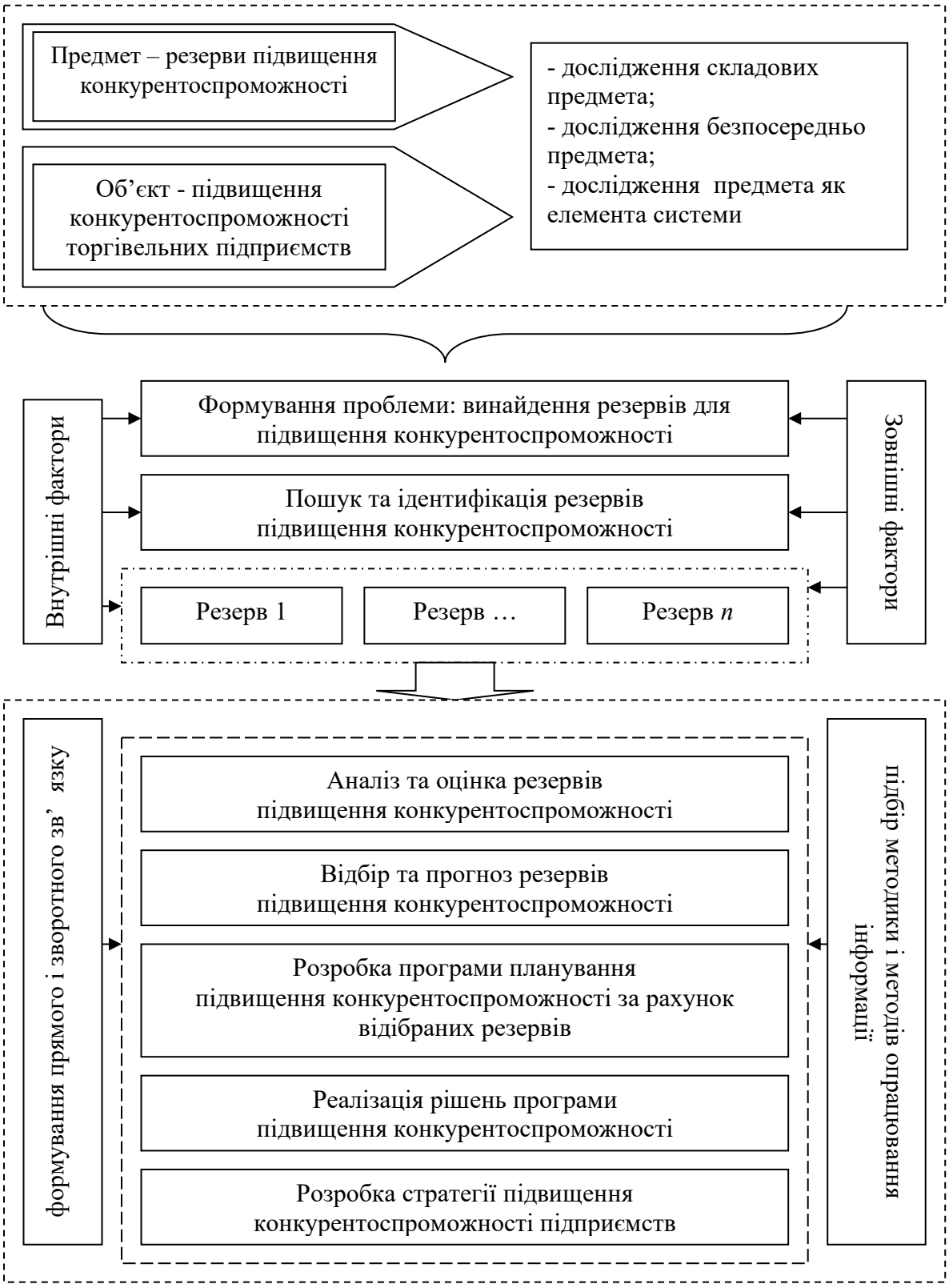

Рис. 1.3. Логічна схема підходу для виявлення і оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: побудовано автором

Узагальнення процесу виявлення і оцінки резервів в підприємстві та поєднання їх до єдиної системи дозволить покроково реалізувати напрямки підвищення конкурентоспроможності.

Схема системного підходу дозволяє виявити аспекти ефективного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності за рахунок найбільш результативних резервів, що мають місце в певний час і для даного виду підприємств.

Визначають перспективну мету підприємства, встановлюють стан його функціонування, здійснюють оцінку стану розвитку, розробляють шляхи для усунення протиріч між цілями конкурентоспроможності, виявляють фактори підвищення конкурентоспроможності та комерційного успіху на ринку для досягнення конкурентних переваг, розробляють оптимальну стратегію та визначають необхідні складові стратегічного управління.

Виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності відбувається на основі визначення його конкурентних переваг. При роботі з виявленими резервами конкурентоспроможності важливо розуміти, з яким конкретним їх видом мати справу, враховуючи особливості і специфіку методології та інструментарію оцінювання резерву.

Використання системного підходу доречно при виявленні резервів за певними ознаками у всіх шести групах запропонованої систематизації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Так, наприклад, при виділенні резервів, виходячи з об’єкту виникнення, простежуються такі переваги системного підходу:

- загальні резерви – це резерви конкурентоздатності, які можуть бути застосовані будь-яким підрозділом підприємства як системи;

- комплексні резерви – такі, що можуть виникати в подібних за різними факторами підрозділах;

- часткові резерви – виникають в межах одного підрозділу підприємства, позитивний ефект від яких можливий тільки при їх реалізації в цьому підрозділі.

Використання системного підходу при виявленні резерву конкурентоспроможності включає комплексний процес, головна мета якого – розширення позицій підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Кожний із зазначених підходів має свої переваги та недоліки, проте використання кожного з них у чистому вигляді майже не відбувається. Найбільш поширеним є змішаний підхід із акцентуванням на використання елементів різних підходів за різними напрямками.

Таким чином, можна запропонувати під управлінням резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств розуміти процес безперервного виявлення, оцінювання зовнішніх та внутрішніх джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства, та розробку заходів з організації, планування, мотивації, контролю та координації з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності діяльності підприємства на засадах використання змішаного підходу.

Отже, на нашу думку, центральним ядром підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств може стати комбінований підхід до управління, проте використання будь-якого підходу до управління в чистому вигляді не є доцільним та ефективним, так як зменшує можливості підприємства до управління, звужує методи та інструменти управління, та не враховує специфіку та особливості діяльності конкретного торговельного підприємства.

Доцільним є використання комбінованого підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, який полягає у поєднанні:

- системний підхід до управління використовується взагалі по підприємству, враховуючи взаємозв'язки та перспективи розвитку підприємства;
- функціональний підхід до управління використовується для управління функціональними підрозділами торговельних підприємств, зважаючи на те, що переважна більшість з них має лінійно-функціональну організаційну структуру;
- доцільне використання процесного підходу до управління постачальницько-збутовою діяльністю підприємства із використанням інноваційних підходів, таких як Lean-management, Business Process management та інших. При наявності кризових явищу діяльності підприємства можливо використання реінжинірингу діяльності підприємства;
- ситуаційний підхід до управління на торговельних підприємствах доцільно використовувати при впровадженні нових, особливо інноваційних проєктів, пов'язаних із загальним розвитком підприємства або ж із впровадженням інноваційних товарів до продажу.

Комбінований підхід до управління надає торговельному підприємству переваги використання найкращих здобутків кожного з них, нівелювання негативних проявів при використанні та перспективи більш гнучкого реагування на зміну зовнішнього або ж внутрішнього середовища підприємства, створюючи конкурентні переваги та підвищуючи ефективність діяльності підприємства, що призводить до перспективи підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі сформовано теоретичні основи та набули подальшого розвитку дефініції «резерви», «запаси», «ресурси», «джерела», «резерви підвищення конкурентоспроможності» «резерви підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; досліджено еволюцію

поглядів на підходи в дослідженні резервів та проаналізовано видовий склад резервів; запропоновано виділення конкретних видів і ознак резервів, що є актуальними для торговельних підприємств і, які з практичної та теоретичної точки зору, важливі для використання в аналізі та оцінці діяльності зазначених об'єктів; обґрунтовано комбінований підхід управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Виходячи з тексту представлених напрацювань та публікацій, можна зробити наступні висновки:

1. Резерв розглядається в якості невикористаних можливостей розвитку суб'єкта господарювання та підвищення його конкурентоспроможності за рахунок виявлення прихованих цінностей та ні в якому разі не залучає запаси, а для подальшого ефективного функціонування підприємств використовує ресурси і джерела (наявні і додаткові). Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств – це яке, на відміну від існуючих, розглядається як невикористані можливості (джерела та ресурси) розвитку суб'єкта господарювання за виявлення прихованих цінностей, що можуть бути використані для покращення рівня ефективності його діяльності і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб'єктів. Виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності обґрунтовані причинно-наслідковими зв'язками та необхідністю проведення модернізації і впровадження новацій на підприємстві.

2. Резерви підвищення конкурентоспроможності на торговельних підприємствах– це невиявлені можливості, що базуються на прихованих цінностях (джерелах та ресурсах), і можуть бути використані для покращення рівня діяльності торговельних підприємств і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб'єктів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

3. На основі вивчення існуючих класифікацій резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств, проведено систематизацію резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, виділено шість груп резервів за ознаками та їх види, які притаманні цим групам, та акцентують увагу на підпорядкованості структури підприємства та ознаки залежності діяльності.

Систематизація резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств дозволяє не тільки визначити найбільш значущі фактори забезпечення конкурентоспроможності, а й сконцентруватися на тих окремих елементах, на які може безпосередньо впливати підприємство, а також, на відміну від існуючих, акцентує увагу на ті фактори, які мають суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності і є пріоритетними об’єктами з точки зору досягнення кінцевого результату; виділено шість груп резервів за ознаками, що містять 28 видів, і акцентують увагу на підпорядкованість структури підприємства та ознак залежності діяльності, які на відміну від існуючих, враховують конкретні умови діяльності та виступають важливими для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Запропонована систематизація має узагальнений вигляд, і природно, що для підприємств певної сфери існують особливості, які враховують конкретні умови діяльності, тому на основі існуючих груп резервів запропоновано виділення конкретних видів і ознак резервів, що є актуальними для торговельних підприємств і, які з практичної та теоретичної точки зору, виступають важливими для використання при дослідженні діяльності певних підприємств.

3. Запропоновано під управлінням резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств розуміти процес безперервного виявлення, оцінювання зовнішніх та внутрішніх джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства, та розробку заходів з організації, планування, мотивації, контролю та координації з метою

підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності діяльності підприємства на засадах використання змішаного підходу.

4. Обґрунтовано, що для торговельних підприємств доцільним є використання комбінованого підходу до управління: системний підхід до управління використовується взагалі по підприємству, враховуючи взаємозв'язки та перспективи розвитку підприємства; функціональний підхід до управління використовується для управління функціональними підрозділами торговельних підприємств; процесний підхід до управління - для управління постачальницько-збутовою діяльністю підприємства; ситуаційних підхід до управління при впровадженні інноваційних проєктів.

Комбінований підхід до управління надає торговельному підприємству переваги використання найкращих здобутків кожного з них, нівелювання негативних проявів при використанні та перспективи більш гнучкого реагування на зміну зовнішнього або ж внутрішнього середовища підприємства, створюючи конкурентні переваги та підвищуючи ефективність діяльності підприємства, що призводить до перспективи підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Основні положення, які містяться у розділі 1, опубліковані у працях автора [96; 98; 102; 104; 189].

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Теоретичні засади формування методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Виходячи із теоретичного обґрунтування, наведеного у перших двох розділах, доцільно використовувати комбінований підхід управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Формування методичного підходу на основі комбінованого підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств повинно розпочинатись із визначення теоретичної сутності самого методичного підходу та подальшої розробки основних його елементів.

Як відомо, методичний підхід визначається як система методів та принципів наукового пізнання, які спрямовуються на вирішення конкретного наукового завдання. Так як основною метою даної роботи виступає розробка теоретико-методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, то в даному випадку методичний підхід повинен включати: теоретичні засади (за якими визначається мета та завдання, принципи, функції) та методичні засади (моделювання підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, розробка організаційно-практичного інструментарію впровадження запропонованого підходу). Таким чином, методичний підхід управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств пропонується будувати за запропонованими складовими, що представлені на рис. 2.1.

1. Теоретичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, механізми управління, способи, важелі
2. Методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: теоретичні підходи до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за складовими
3. Моделювання управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: засоби та інструменти діагностики та оцінки передумов управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; економіко-математичне моделювання підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за складовими резервів
4. Інструментальне забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: - інструменти діагностики та оцінки передумов формування управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; - моделі за складовими резервів; - програмне забезпечення резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; - інструкції, положення, рекомендації тощо
5. Організаційно-практичне забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: - формування елементів управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за функціями управління із використанням комбінованого підходу - аналіз та оцінка ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств - контроль та корегування підходів до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Рис. 2.1 Складові методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором

Слід зауважити, що при зазначеній послідовності формування методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств відбувається логічне розв'язання зазначеної мети із урахуванням усіх необхідних складових компонент та елементів.

Формування методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має підпорядковуватись певним обов'язковим етапам, що у сукупності створюють заданий алгоритм управління резервами підвищення конкурентоспроможності (далі - УРПК) торговельних підприємств (рис. 2.2), який надає наступні переваги при управлінні торговельними підприємствами: спрощення процедури, чітка визначеність послідовності та етапів формування.

1. Визначення мети та завдань управління резервами підвищенням конкурентоспроможністю торговельних підприємств.

Визначаючи мету управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств повинно базуватись на загальнокорпоративній стратегії розвитку торговельного підприємства.

Виходячи із теоретичної сутності конкурентоспроможності підприємства та основних її аспектів можна запропонувати мету та завдання управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства згрупувати за блоками:

- Основна мета: підвищення рівня прибутку та рентабельності діяльності торговельного підприємства.
- Покращення ринкового становища та перспектив розвитку торговельного підприємства: збільшення частки ринку, збільшення кількості покупців, географічне розширення діяльності.
- Покращення організаційних складових конкурентоспроможності: скорочення бізнес-процесів, чіткий розподіл відповідальних та завдань, мінімізація втрат, спрощення процедур взаємодіяльності, удосконалення логістичних процесів.

Рис. 2.2 Алгоритм формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

- Покращення торгово-технологічних складових: удосконалення обладнання та транспортних засобів з метою скорочення процесу пошуку та доставки споживачам товарів, удосконалення процесу обслуговування, удосконалення номенклатури та асортименту, пошук нових більш привабливих постачальників.

- Покращення фінансово-економічної складової: ефективна організація фінансових потоків, забезпечення ритмічного надходження грошових коштів, мінімізація витрат на управління торговельним підприємством, спрощення процедури управління торговельного підприємства.

- Покращення кадрової складової: підвищення кваліфікації персоналу, збільшення рівня виторгу на одного працівника, підвищення рівня задоволеності клієнта та середнього чеку з клієнта.

- Покращення маркетингової складової: підвищення ефективності формування торговельної номенклатури та асортименту, підвищення ефективності реклами, підвищення ефективності цінової політики.

Загалом, перелік основних завдань може бути розширено або скорочено, ураховуючи специфіку діяльності кожного торговельного підприємства.

2. Визначення суб’єктів та об’єктів управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Суб’єктами управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств виступають керівники та працівники торговельних підприємств. Проте тут слід звернути увагу на те, що основними суб’єктами будуть виступають керівники торговельних підприємств та їх підрозділів. Об’єктами управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств виступають всі процеси реалізації товарів: налагодження постачання товарів, їх

збереження, просування та збут, доставка та після продажне обслуговування.

3. Розробка принципів та механізмів управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Існують декілька напрямів пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємств, серед яких виділяють [149, с. 129]:

1) ресурсний – базується на необхідності аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці і враховує рівень завантаження обладнання, структуру собівартості продукції, що виготовляється з погляду співвідношення часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці;

2) організаційний – передбачає пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві, приділяючи найбільшу увагу ефективності управління;

3) техніко-технологічний – обумовлює удосконалення технічної бази та пов’язані з цим організаційно-правові процеси [149, с. 129].

Ці напрями вважаємо за доречне доповнити такими: маркетингового спрямування, управлінської скерованості, стратегічного впорядкування, які мають прикладне значення. Так, завдяки маркетинговим спрямуванням, підвищення конкурентоспроможності включатиме ряд заходів, в тому числі, підвищення якості продукції, врегулювання підходу «ціна – якість», інформованість споживачів і опрацювання зворотного зв’язку. Напрям управлінської скерованості обумовлює пошуку резервів не тільки серед кадрового складу, а й винайдення нових шляхів керування загальним процесом господарювання. Стратегічне впорядкування зумовлює побудову перспективних програм, проектів, планів та формування довгострокової стратегії розвитку з обґрунтуванням імовірних напрямів у разі настання кризових ситуацій.

Для виявлення конкретних резервів та можливостей їх використання доречним є дотримання чітких принципів та умов. До провідних принципів

виявлення та мобілізації резервів Г.І. Купалова пропонує відносити [79, с. 545-546]:

- «принцип виявлення провідної ланки, або вузьких місць – визначається пошуком резервів тих витрат, які займають основну частку у собівартості продукції і можуть дати більшу економію при мінімальних зусиллях;

- принцип виділення «вузьких місць», які перешкоджають підвищенню обсягів виробництва, прибутку і рентабельності та зниженню собівартості продукції;

- принцип врахування типу виробництва – пошук резервів на масовому виробництві має вестися послідовно у такому напрямі: виріб – вузол – деталь – технологічна операція. Якщо має місце одиничне виробництво, тоді резерви аналізуються за окремими операціями виробничого циклу;

- принцип одночасності пошуку резервів передбачає виявлення невикористаних резервів за всіма стадіями життєвого циклу об'єкта чи виробу;

- принцип визначення комплектності резервів необхідно для того, щоб економія одних видів ресурсів супроводжувалася економією інших, пов’язаних з ними;

- принцип науковості – означає застосування у пошуку резервів наукових розробок, спеціальних методик, методів і прийомів аналізу, системи показників тощо;

- принцип системності полягають у повному вивченні економічних явищ чи процесів за допомогою такої форми організації пошуку резервів, при якій дотримуються єдність та послідовність дослідження економічних явищ як цілісної системи у певному порядку – за етапами та у взаємозв’язку, а не відокремлено;

- принцип оперативності вимагає швидкого пошуку резервів, формування чітких висновків, рекомендацій, які слугують основою для

своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень щодо підвищення ефективності господарювання, а також контролю за їх виконанням;

- принцип регулярності означає безперервне, постійне виявлення резервів, не дивлячись на можливі позитивні тенденції розвитку суб’єкта господарювання та окремих видів його діяльності;

- принцип демократичності стверджує, що до пошуку резервів необхідно залучити широке коло працівників підприємства;

- принцип економічного обґрунтування означає підтвердження їх відповідними розрахунками, точними цифровими викладками, поясненнями, які ґрунтуються на реальних даних і мають об'єктивний характер;

- принцип запобігання повторному рахунку – враховує, при узагальненні резервів, взаємодії різних факторів, які впливають на результати господарювання» [79, с. 545-546].

Властивості резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств обумовлені ознаками їх пошуку та виявлення і включають:

- системність передбачає врахування всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують резерви, а також імовірні взаємозв’язки;

- динамічність містить розуміння щодо своєчасності та обмеження у часі пошуку та виявлення резервів і пояснює, що резерви згодом можуть переходити у стан ресурсів чи запасів;

- предметність підкреслює виділення переліку та сукупності параметрів, які формують резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- селективність вказує на вибірковість як параметрів, так і унікальної характеристики певного елементу;

- латентність – визначає прихований характер резервів і потребує прискіпливого пошуку.

Таким чином, результати проведених досліджень дають змогу стверджувати, що економічна категорія «резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств» характеризується певними напрямами пошуку, конкретними властивостями та обумовлена чіткими принципами. Їх структурна змістовність подана на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Основні елементи категорії «резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств»

Джерело: розроблено автором.

В залежності від типів і видів підприємств, особливостей їх галузевої спеціалізації основні елементи – напрями пошуку, властивості та принципи виявлення і мобілізації резервів – можуть доповнюватись. Так, для торговельних підприємств, які досліджуються, резерви підвищення конкурентоспроможності суттєвим чином відрізняються від інших.

Формування принципів управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств повинно базуватись на

основних принципах управління, так як воно є частиною загального управління підприємством. Базові принципи - це принцип самоорганізації, принцип суб'єктивності, принцип гнучкості, принцип беззупинності, принцип самовизначення.

Проте саме для торговельних підприємств важливого значення набуває урахування принципу інклюзивності.

Проблема дослідження розвитку інклюзивної економіки набуває особливої актуальності в умовах кризи та пошуку імовірних резервів на підприємстві. Використання підходу інклюзивності надає можливість довести, що одного параметра «стійкості» для економічного зростання недостатньо: він має позитивно позначається на добробуті населення, надавати рівні можливості для реалізації потенціалу, сприяти сталому розвитку тощо.

Впровадженні принципів інклюзивності та перспектив їх функціонування можливо за рахунок комплексного залучення резервів та наявних внутрішніх ресурсів. Реалізація поставленої проблематики припустима за допомогою вдосконалення методики моделювання, а означена проблема потребує невідкладного вирішення в зв'язку із занепадом в торгівлі, що обумовленої світовою пандемією. Особливого значення зазначена проблема набуває для торговельних підприємств України, які зазнали негативного впливу внаслідок військової агресії.

У середині 2000-х років на зміну традиційним моделям розвитку прийшла концепція інклюзивного зростання. Введення поняття «інклюзивне зростання» було ініційовано Азійський банком розвитку у 2007 році, яке спрямоване на залучення найменш забезпечених верств населення в розширення ринкових можливостей з акцентом на покращення базових послуг у галузі охорони здоров'я, освіти, інфраструктури [197]. У 2015 році ООН затвердили цілі сталого розвитку, серед яких зазначено й інклюзивний розвиток в якості сприяння стійкому, всеосяжному та стабільному економічному зростанню, повноцінній та продуктивній зайнятості й

забезпеченню гідної праці для всіх верств населення [204; 205]. Отже, цілі сталого розвитку та концепція інклюзивного зростання не суперечать одна одній і є взаємодоповнюваними.

Останні кілька років вчені говорять про необхідність більш соціально-інклюзивного підходу до генерації економічного зростання. Для більш глибокого розуміння поняття «інклюзивність» (*англ. inclusion – включення*) слід розглянути, як його трактують науковці в різних країнах світу.

Аналіз існуючих визначень дозволяє згрупувати поняття інклюзивності у дві групи – як процес та дію [205]:

Узагальнюючі наявні теоретичні підходи до визначення сутності «інклюзивності» слід підкреслити, що «інклюзивність» може означати відчуття переважною більшістю членів суспільства позитивних результатів економічного зростання.

За думкою Прогнімака О.Д., Власенко Ю.Г. [120, с.188; 20, с. 71]: «…інклюзивне зростання – це зростання, яке дозволяє залучити більшу частину трудових ресурсів до ефективної економічної діяльності, завдяки чому забезпечити більшій частині населення більш високий рівень життя». І з цим не можна не погодитись».

Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)) розглядає інклюзивне зростання як: «…стабільне і всеосяжне з точки зору можливостей працевлаштування, яке потребує підтримки з боку громадських інститутів для вирішення проблем на ринку праці» [111].

Проєктом «Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року» визначено, що: «…інклюзивний розвиток – це економічне зростання, яке створює для всіх верств населення максимальні можливості для працевлаштування та участі в усіх сферах життєдіяльності країни, а також забезпечує справедливий розподіл результатів праці» [119].

В сучасних умовах розвитку окремих сфер економіки України впровадження положень інклюзивного розвитку має важливе значення,

оскільки вона: «…може стати поштовхом для економічного підйому без застосування жорстких заходів; враховує диверсифікованість економіки; акцентується на проблемах соціальної несправедливості та екології; сприяє зростанню зайнятості» [8]. Потребує також вдосконалення управління розвитком інклюзивної економіки на засадах впровадження відповідної стратегії.

Для забезпечення розвитку інклюзивної економіки застосовано використання організаційно-економічного механізму, що розглядається як сукупність прийомів, методів, інструментів та важелів, за допомогою яких регулюється даний процес. Організаційно-економічний механізм виступає засобом зв'язку між об'єктивними законами та суб'єктивною господарською діяльністю.

Організаційні механізми складаються з двох блоків: правового та управлінського. Правовий блок організаційного механізму включає: нормативно-правову документи Уряду, Верховної Ради України, постанови, директиви, розпорядження та укази, що мають легітимну дію на території України; на мезо- рівні – це постанови, накази, директиви та розпорядження відповідних міністерств сфери діяльності підприємства. Управлінський блок організаційного механізму включає: аналіз та оцінку макро-, мезо- та мікрорівня діяльності підприємства; інформаційне забезпечення здійснення управлінської діяльності; розвиток інфраструктури (рис. 2.3).

Для ефективного функціонування економічного механізму необхідні:

- обґрунтоване теоретичні підґрунтя формування елементів економічного механізму;
- базування на чинній нормативно-правовій базі;
- сформоване фінансове забезпечення функціонування;
- ефективна організаційна структура;
- інформаційне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- інфраструктурне забезпечення.

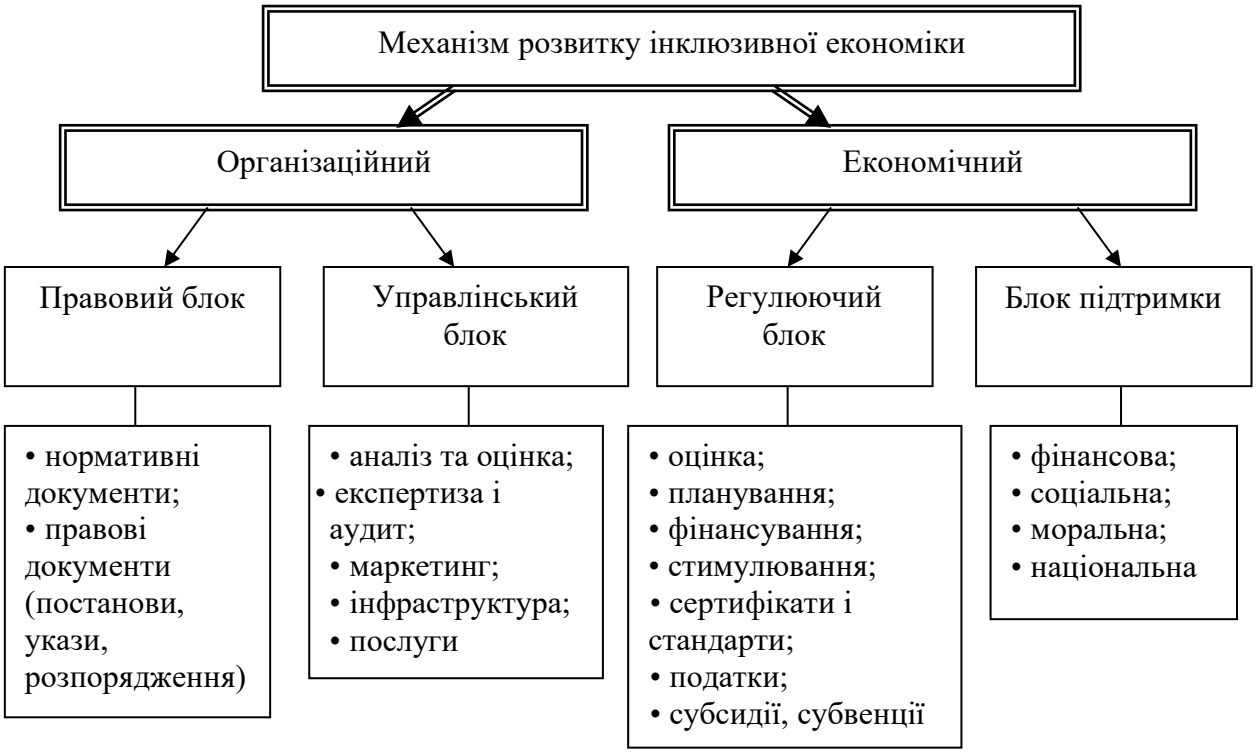

Рис. 2.3. Механізм розвитку інклюзивної економіки.

Джерело: побудовано автором.

Доцільність запровадження механізму розвитку інклюзивної економіки полягає у забезпеченні високих темпів та стабільності економічного росту, підвищенні добробуту населення при впровадженні положень інклюзивності, що сприятиме стабілізації соціально-економічній ситуації. Вимоги сталого розвитку висувають нові правила до праці і доводять необхідність організаційно-економічного механізму розвитку інклюзивної економіки.

Результатами комплексного підходу має стати постійно поновлювальна система дій, яка б своєчасно формувала цілі розвитку інклюзивної економіки та функціонувала на рівні стратегій, проектів та програм розвитку.

Розроблений організаційно-економічних механізм розвитку інклюзивної економіки є відкритою, динамічно інтегрованою системою взаємодії суб’єктів, об’єктів і цільових орієнтирів. Він дозволяє проведення регуляторної політики господарювання на національному та галузевому

рівнях, що повинні ґрунтуватись на впровадженні інноваційних досягнень, пов’язаних з підвищенням ефективності господарської системи в умовах ринкового середовища.

Принципи інклюзивної економіки повинні бути покладені в основну теоретико-методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, зокрема при розробці самого механізму управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Механізм управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, базуючись на комбінованому підході до управління можна розглядати як систему, що має складатися із шести основних компонентів: ринкового, організаційного, торгово-технологічного, фінансово-економічного, кадрового та маркетингового механізмів. Основні компоненти механізму управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств повинні бути побудовані на основі принципу інклюзивного зростання для формування сприятливих передумов розвитку торговельних підприємств, всієї торговельної сфери та економіки України.

4. Діагностика передумов управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Торгівля в України має надзвичайно несприятливі умови для ефективного розвитку, проте є однією з провідних структурних складових економіки, а її функціонування виступає провідним чинником економічного та соціального зростання, головною умовою підвищення рівня життя населення. Вітчизняним підприємствам необхідно впроваджувати новітні технології, активно впроваджувати інновації, що можливо завдяки впровадженню дослідно-конструкторських робіт; залучення високопрофесійного персоналу, у свою чергу, допоможе визначити резерви підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку та можливість

переходу від країни – виробника сировини до країни – виробника кінцевої продукції. І в цій ситуації досвід країн – членів ЄС – стане в нагоді.

Термін «діагностика» (від грец. diagnostikos – спроможний розпізнавати, визначати, розрізняти) означає: «…розпізнавання стану об'єкта, що досліджується, за непрямими ознаками» [71, с. 11]. Інший можливий переклад цього терміну – «…вивчення стану об'єкта, у тому числі економічного, що відповідає традиційному поняттю економічного аналізу» [71, с. 11]. В науковій економічній літературі існують різні трактування поняття «діагностики» [56; 58; 72; 82; 90].

Крім цього, виділені трансформаційні значення діагностики – економічна діагностика, діагностика підприємств, діагностика фінансово-господарської діяльності підприємств, комплексна бізнес-діагностика підприємств, діагностика економічної системи тощо. Частіше за все такі дефініції виступають лише різновидами загального поняття.

У подальших дослідженнях нами буде використано поняття діагностики, що визначається як: «…метод аналізу і оцінки економічних показників роботи підприємства на підставі вивчення окремих результатів, відсутності повної інформації з метою виявлення резервів та з'ясування перспектив його розвитку й наслідків поточних управлінських рішень» [34]. В даному трактуванні, на нашу думку, найбільш точно простежується зв'язок між виробничою складовою та стратегічним управлінням, логікою планування господарювання підприємства.

Науковці підкреслюють вагомість визначення кола показників для проведення діагностики, що будуються на виявленні різних факторів, необхідних для вирішення поставленого завдання [71, с. 18]. При цьому, фактори можуть бути обрано з урахуванням поставленої мети й зумовлює застосування системного підходу, який враховує особливості цілісності об'єкта, в якості якого виступає діяльність підприємств, та виявити рух механізмів саморозвитку і самоорганізації, визначення ендогенних та екзогенних зв'язків й поєднання їх до єдиного цілого. Конкретний перелік

показників, ресурсів і особливостей діяльності залежать від розуміння об'єкту діагностики, його складових та умов функціонування підприємства у момент здійснення діагностики.

Наявність резервів для підвищення конкурентоспроможності не завжди є свідоцтвом недостатньої уваги до них. Це можуть бути резерви, що не визначені, не сформувалися або приховані і тому не могли бути враховані. Науково-технічний прогрес, і пов'язані з ним підвищення рівня кваліфікації кадрів, поява нової техніки, технологій та продукції – безперервний процес, тому в різний час виникає розрив між врахованими і новими можливостями виробництва і ринкової ситуації. Цей розрив і виявляється у вигляді наявності резервів підвищення конкурентоспроможності, тобто невикористаних можливостей для стабільності функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Як зазначалось у першому розділі, резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств розглядаються в якості невикористаних можливостей розвитку суб'єктів господарювання за рахунок виявлення прихованих цінностей, які можуть бути використані для покращення рівня ефективності його діяльності і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб'єктів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тому діагностика резервів підвищення конкурентоспроможності на підприємствах має важливе значення, оскільки дозволяє визначити стан та перспективи розвитку діяльності. Метою такої діагностики є контроль пропорцій і темпів економічних категорій у процесі господарської діяльності, тому діагностику можна розглядати як аналітичний інструмент для підприємств, які розробляють стратегію своєї діяльності, відповідно до сукупності резервів та ресурсів. Результати діагностики необхідні для вдосконалення функціонування підприємств; розробки концепцій і стратегій їх розвитку; оцінці потенціалу та ступеня його використання; дослідження ринків реалізації продукції та їх взаємодії.

Діагностика не обмежується аналізом об’єкта, а використовує, крім аналітичної, і синтетичну діяльність. Головна задача діагнозу – це встановлення внутрішнього стану об’єкта. Але розпізнавання здійснюється не стільки на основі безпосередніх практичних іспитів об’єкту, скільки на основі опосередкованих розумових операцій аналізу й синтезу, оскільки будь-який вид аналізу припускає синтез і навпаки. Задачі діагнозу тісно переплітаються з іншими завданнями – прогнозом, передбаченням, моніторингом. В економічній діагностиці часто прогноз дозволяє уточнити діагноз. І, в той же час, діагностика є вихідним моментом прогнозу, оскільки без чіткої і достовірний констатації сформованого положення неможливо оцінити варіанти розвитку об’єкта. Згідно умовиводам науковців [52; 153], відмінною рисою діагностики є завдання – оцінити ситуацію на конкретний момент часу, виявити відхилення та визначити причини, що викликали ці відхилення, тобто виявити причинно-наслідкові зв’язки.

Для визначення резервів підвищення конкурентоспроможності вагому роль грає діагностика, яка виступає категорією виявлення стану резервів на підприємстві, їх наявністю та оцінюванням, розпізнаванням ситуації щодо можливостей підвищення конкурентоспроможності за рахунок існуючих резервів. Завдяки здійсненню діагностичних досліджень відбувається процес розпізнавання та визначення загальних тенденцій залучення резервів на підприємстві; виявлення параметрів і показників резервів, які мають вплив на підвищення конкурентоспроможності. Діагностика виступає необхідним етапом дослідження поставленої проблеми та дозволяє визначити та корегувати всі подальші управлінські дії для вирішення окресленої задачі.

Отже, діагностика виступає одним з видів інформаційно-аналітичного дослідження розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Завдяки діагностиці простежується зв’язок між виробничою складовою та стратегічним управлінням, плануванням господарювання на підприємстві. Обґрунтовано логіку діагностики резервів

підвищення конкурентоспроможності на підприємствах та розроблено алгоритм проведення діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності для торговельних підприємств. В перспективі доцільним є підбір та обґрунтування показників, що дозволяють проводити діагностування з акцентом на виявлення на торговельних підприємствах та можливості здійснення. Проведення діагностичних досліджень дозволяє побудувати моделі у плануванні та регулюванні процесом розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності з метою поглиблення аналізу, виявлення резервів та подальшої їх оцінки, дозволяє простежити інформаційні взаємозв'язки та відмінності між певними об'єктами, фактичними залежностями та конкретними обставинами.

Логічна схема діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності та алгоритм проведення діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств дозволяють визначити роль діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств й структуру за допомогою певних операцій та послідовності їх виконання.

5. Формування переліку можливих резервів підвищенням конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Однією із головних завдань формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств виступає визначення переліку можливих резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, проте визначення кінцевих резервів до опрацювання повинно проходити певні етапи:

- формування розширеного переліку резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за основними групами запропонованої класифікації;
- ранжування пріоритетності груп виявлених резервів для досягнення стратегічної мети діяльності підприємства;

- ранжування видів виявлених резервів всередині груп із зазначенням пріоритетності для досягнення стратегічних та тактичних цілей діяльності підприємства;
- визначення ймовірності управління видами резервів із урахуванням результатів діагностики та тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торговельного підприємства;
- відбір резервів підвищення конкурентоспроможності для розробки підходу до управлінням даними резервами.

Слід зазначити, що торговельне підприємство за результатами діагностики може виявити певну кількість резервів підвищення конкурентоспроможності, проте не завжди слід починати управління всіма зазначеними резервами. Необхідно чітко співставляти винайдені резерви підвищення конкурентоспроможності із наявними стратегічними та тактичними цілями управління підприємством, враховуючи пріоритетність та рівень ймовірності ефективності обраними резервами.

Таким чином, запропоновано теоретико-методичні засади формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що визначають систему методів та принципів наукового пізнання завдання управління такими резервами з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

2.2 Теоретико-методичні засади діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Процесом пошуку та подальшого використання резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємства виступає синтез трьох функціональних дій: виявлення прихованих внутрішніх резервів, визначення резервів у якості невикористаних можливостей та обґрунтування залучення резервів до господарського обороту (рис. 2.4).

Виявлення прихованих внутрішніх резервів включає: виявлення проблеми; аналіз фактичного стану; виявлення передумов та цінностей; вибір параметрів; відбір альтернатив; підбір можливих резервів. Цей алгоритм базується на міркуванні першочергового пошуку невикористаних можливостей на основі визначення потреб торговельних підприємств.

Рис. 2.4. Блок-схема структурних елементів для пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємства

Джерело: розроблено автором.

Наступний етап – визначення прихованих резервів – дозволяє оцінити відібрані можливості, і містить: групування можливих резервів; визначення

переваг резервів; розрахунок ресурсів для використання резерву; розрахунок ефективності резервів. Останній етап включає апгрейд функціонування підприємств; розрахунок доцільності та оптимального залучення виявлених резервів і прогноз залучення резервів для підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє здійснити обґрунтування виявлених можливостей та перспектив їх залучення до господарського процесу.

В процесі пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємства провідна увага приділяється саме внутрішньому потенціалу, що дозволить виявити невиявлені можливості та забезпечити ефективну діяльність суб'єкта господарювання і запобігти імовірним економічним ризикам.

За допомогою невиявлених резервів можуть відбуватися оновлення обладнання на підприємстві, проводитись навчання, що дозволяють уможливити інноваційний переворот. Щоб краще реалізувати результати резервів, потрібно розкласти їх на ключові чинники, що представляють собою тезовий виклад основних положень очікуваного і найбільш ймовірного результату.

Підприємства, як вибрані для дослідження об'єкти, містять повний комплекс показників, необхідних для достовірної діагностики. Проблема полягає у виявленні конкретних показників, необхідних для подальшого розгляду, аналізу та оцінки. Логічна схема діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності на підприємствах містить чотири етапи (рис. 2.5).

Змістовність визначених етапів включає:

I. Оцінка та аналіз ситуації на певний момент часу.

II. Виявлення відхилень від існуючих норм або еталонів.

III. Визначення причин відхилень, виявлення причинно-наслідкових зв'язків і залежностей.

IV. Моделювання процесу підвищення конкурентоспроможності.

Пропонується визначення ступенів проведення діагностики для торговельних підприємств за допомогою розробленого алгоритму.

Рис. 2.5 Логічна схема діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: побудовано автором.

Запропонований алгоритм складається з етапів використання аналітичної діагностики, діагностики при використанні моделі і експертної діагностики. Особливостями застосування алгоритму є те, що він може бути застосований для торговельних підприємств. Це відбувається завдяки вибору моделі визначення резервів.

Для обрання показників здійснюється їх аналіз та проведення порівняння і встановлення імовірних відхилень при подальшому оцінюванні. В результаті імовірним є побудова моделі визначення резервів підвищення конкурентоспроможності, перевірка її в дії.

В результаті постановки діагнозу можливим є проведення порівняння між різними об’єктами. Для підприємств це можуть бути об’єкти різних видів і обсягів реалізації товарів, відбору роботи на внутрішньому і зовнішньому ринках, підходів до підбору постачальників, логістичних схем і клієнтської бази. Останнім кроком виступає визначення подальшого розвитку об’єкта і здійснення прогнозування (рис. 2.6).

Для проведення діагностики, необхідно розглянути основні процедури, особливості та етапи її застосування:

1) визначення мети;

2) вибір джерел даних і визначення вимог до них;

3) визначення необхідних обсягів даних та перемінних величин, які використовуються;

4) визначення алгоритмів попередньої обробки кожної перемінної;

5) виявлення даних, найбільш типових для вхідного набору;

6) вибір додаткових методів;

7) визначення інтегральних показників;

8) інтерпретація та оцінка результатів.

Рис.2.6 Алгоритм проведення діагностики та прогнозування резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: побудовано автором.

Отже, запропоновані теоретико-методичний підхід діагностики, як одного із блоків при формуванні методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що виступає з інструментів аналізу, спрямованого на контроль пропорцій, темпи економічних категорій у процесі виробництва і реалізації продукції. Доречно виділити такі ключові завдання діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності на торговельних підприємствах: виявлення факторів виявлення резервів та визначення ступеню визначення резервів. Що допоможе в обґрунтуванні її структури шляхом визначення операцій та послідовності їх виконання.

Особливу увагу при моделюванні підходу до управлінні резервами конкурентоспроможності торговельних підприємств слід приділити також «латентним резервам». Поняття «латентні резерви» широко досліджувалось у науковій літературі, де чітко простежуються два основні напрямки визначення терміну. По-перше, резерви в якості запланованих запасів, наявність яких у виробництві і обігу необхідна для безперервного розвитку виробництва як на рівні будь-якого суб'єкта господарювання, так і на макроекономічному рівні. По-друге, резерви – як невикористані можливості розвитку суб'єкта господарювання. Саме останнє трактування резервів й надає поштовх для вдосконалення техніки, технології, живої праці; виступає важелем ефективного використання сировини, матеріалів, а також умінням максимально скористатися ринковою ситуацією і формальними умовами діяльності. У своїх подальших дослідженнях спиратимемось на визначення латентних резервів – прихованих можливостей, які можна встановити лише при детальному аналізі, використовуючи методи порівняння показників суб'єкта господарювання з даними інших підприємств, а також при застосуванні методів функціонально-вартісного аналізу [150]. Обсяг латентних резервів виявляється на основі регулярного й комплексного аналізу кількісних і якісних змін параметрів виробництва через призму причинно-наслідкових зв'язків, що створює відповідний базис підвищення

ефективності функціонування системи [57], якою й виступає підприємство. Внаслідок прихованості такі резерви складно оцінити, адже це є складною багатофакторною задачею, що синтезує ступінь ефективності з різних сторін [147]. Нами латентний резерв підприємств торгівлі підвищення конкурентоспроможності розглядається в якості невикористаних можливостей розвитку суб'єкта господарювання та підвищення його конкурентоспроможності за рахунок виявлення прихованих цінностей, а для подальшого ефективного функціонування підприємств використовує ресурси і джерела (наявні і додаткові). Виявлення і використання резервів забезпечує поліпшення використання ресурсів підприємств; приведення в дію виробничих ресурсів, які не використовувались раніше; економію суспільної праці і ресурсів; поповнення запасів; винайдення нових джерел; запровадження інновацій; зростання ефективності виробництва [74-75].

До латентних ознак віднесено параметри функціонування підприємств: ефективності праці службовців, фінансового стану, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, сталого та інвестиційно-інноваційного розвитку, а також конкурентоздатності продукції, глобального економічного критерію оптимальності виробничої програми, пріоритетності внутрішньовиробничих інвестиційних заходів і загроз [41].

Латентні ознаки економічних об'єктів можуть бути оцінені за допомогою багатовимірних статистичних методів та існуючих методик.

Чорний А.Ю. [147, с. 230] для дослідження латентних ознак пропонує використовувати методику моделювання структурними рівняннями, що базується на застосуванні традиційних статистичних методів.

Янковим О.Г. [150, с. 29-35] виділені методи оцінки латентних ознак економічних об'єктів, в т.ч. і підприємств, до яких належать: методи експертного оцінювання; виділення репрезентативного чинника-симптому; таксономічний аналіз, факторний (компонентний) аналіз, оцінка латентних

ознак на основі сполучення кластерного і дискримінантного аналізу, методи теорії нечіткої логіки, багатовимірне шкалювання.

Чернишова О.Б. [61] запропонувала оцінювати конкурентоздатність підприємств на основі використання узагальнюючих чинників-симптомів, до яких віднесено: рентабельність виробництва, частки ринку або його відповідного сегменту, цінову еластичність попиту споживачів.

Над питанням оцінювання латентної ознаки інвестиційної привабливості працювала Г. В. Кошельок, яка запропонувала застосовування методів факторного аналізу при використанні первинних чинників-симптомів – складових інвестиційної привабливості та визначенні прихованої властивості підприємств [62].

Дослідженню інвестиційної привабливості підприємств як прихованої властивості економічних об'єктів присвячені наробки І. В. Нападовської, яка запропонувала методику згортання окремих чинників-симптомів даної латентної ознаки в інтегральний показник на основі методу головних компонент [92].

Функціонування підприємств є досить складним економічним явищем, рівень розвитку якого представляє собою латентну ознаку. На прикладі підприємств сфери послуг запропоновано імплементувати до процедури діагностики, формування і ранжирування метод таксономічного аналізу за класичним, модифікованим і об'єднаним алгоритмами.

Аналіз існуючих напрацювань щодо виявлення латентних ознак дозволив опрацювати наявні підходи, обґрунтувати необхідність виділення латентних резервів та сформувати методику оцінювання латентних резервів на підприємствах торгівлі.

Науковці розглядають три групи резервів, залежно від етапів аналізу внутрішніх резервів, що відповідають рівню прийняття управлінських рішень: на етапі аналізу підприємства резервами є питання загального планування, асортименту політики, визначення інвестиційних напрямків, ціноутворення і розподіл прибутку; на етапі вирішення конкретних задач

мають місце організація оперативного планування виробництва, дотримання технологічного режиму, стимулювання росту якості праці; на етапі локальних рішень відносять збільшення продуктивності праці і заощадження матеріальних ресурсів. В даному трактуванні підкреслюється, що «угруповання резервів можуть найтіснішим чином пов'язані з угрупованням ресурсів» [48, с. 234].

Можливим варіантом виявлення резервів виступає активізація інноваційного потенціалу. В такому випадку резерви можуть бути отримані за рахунок:

– підвищення інтенсивності використання виробничих потужностей для інноваційної діяльності та ефективності їх функціонування;

– оптимізації використання ресурсної бази підприємства;

– зниження витрат на інноваційну діяльність та мінімізації втрат;

– використання інноваційних ресурсів, що можуть бути задіяні на підприємстві;

– використання додаткових можливостей при використанні інновацій на організаційно-управлінському, виробничому та кадровому рівнях.

В сучасних умовах високої конкуренції в торгівлі надзвичайно важливим виступає виявлення можливих резервів, які дозволять визначити конкретні шляхи розвитку підприємств. Цей пошук дозволить підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках та затвердити стабільні позиції підприємства.

Для торговельних підприємств внутрішніми латентними резервами можуть бути: оновлення спеціального обладнання для зберігання і транспортування товарів (ОСО); переобладнання приміщень для нових товарів (ПП); раціональне використання інноваційних ресурсів (ІР); удосконалення вантажно-розвантажувальних робіт (УР); модифікація устаткування (МУ); реконструкція складських приміщень (РСП);

осучаснення загального процесу торгівлі (ОЗП); запровадження апгрейду (ЗА).

Використання звичайних методів планування для розвитку підприємств базуються на визначенні ймовірних змін і не враховують трансформації, пов'язані з варіативністю, тому вибірка підходів та методів для виявлення резервів потребує прискіпливого підбору, виходячи з поставлених завдань. Крім цього, надзвичайно важливим є взаємопов'язана дія процесів, механізмів і інструментів, що дозволить реалізувати мету та досягти очікуваних результатів. При більш детальному дослідженні складників управління, з урахуванням вхідної та вихідної інформації результати можна включити в концептуальний підхід до винайдення та реалізації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, яка представлена на рисунку 2.7.

Отже, опрацьований матеріал можна згрупувати таким чином:

- потреби у пошуку резервів, обумовлені необхідністю підвищення конкурентоспроможності. Роль резервів у забезпеченні підвищення конкурентоспроможності, ефективного розвитку та фінансової стабільності підприємств торгівлі визначається через конкретизацію їх принципів і функцій, що полягають у застосуванні системного підходу при опрацюванні об'єктивних даних про ефективність управління; стабілізації стратегічної моделі діяльності підприємства; забезпеченні перспективного планування;

- суб'єкти та об'єкти процесу. В якості перших виступають виконавці та зацікавлені особи, якими можуть бути: інвестори, власники підприємств, робітники та ін.; до других – належать підприємства, що розглядаються, а саме – підприємства торгівлі;

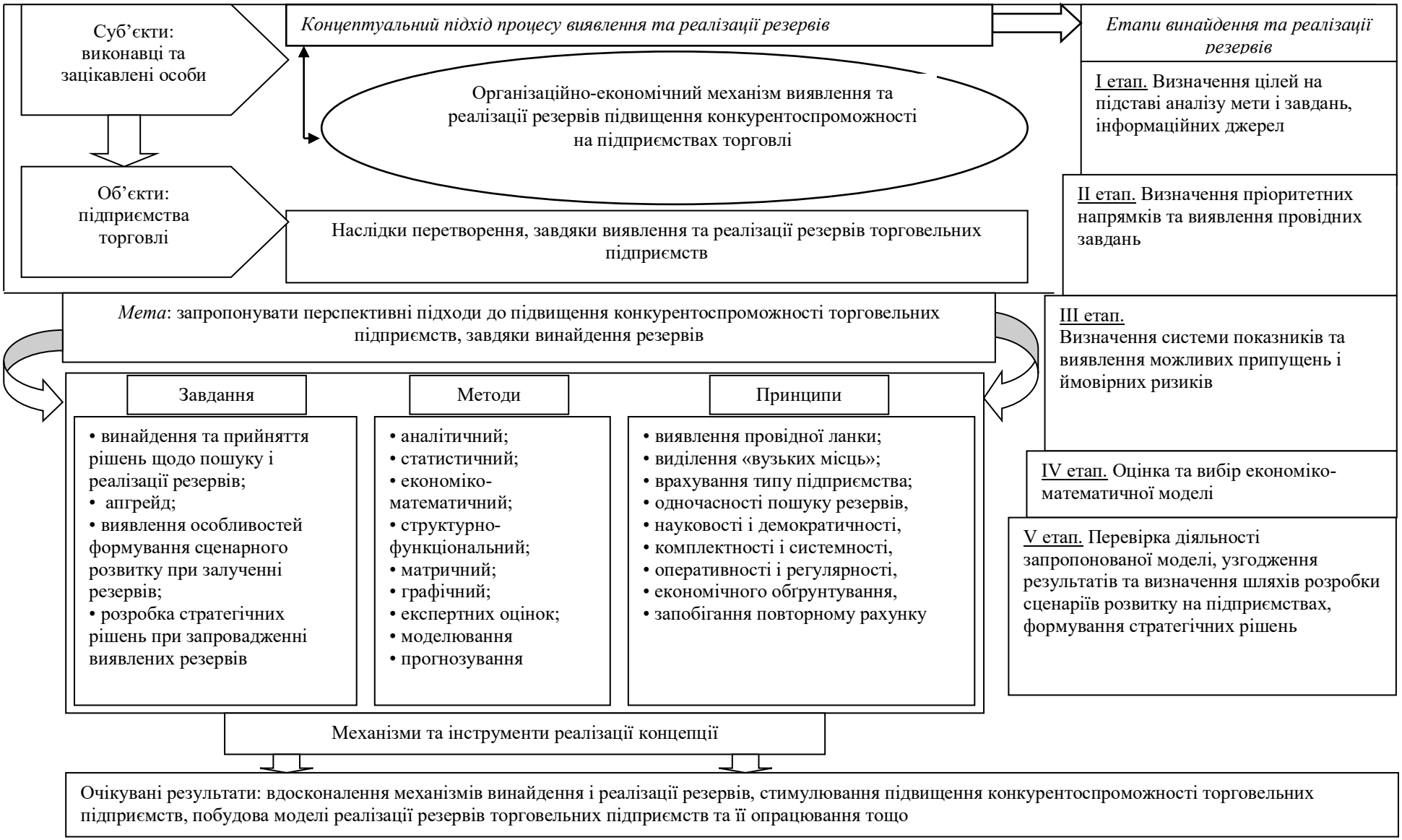

Рис. 2.7. Концептуальний підхід до процесу винайдення та реалізації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Джерело:* розроблено автором.

- окреслення мети та виділення завдань процесу виявлення та реалізації резервів. До поставленої мети належать: виявлення перспективних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі, завдяки винайденню резервів. В якості завдань реалізації поставленої мети виокремлено такі: винайдення та прийняття рішень щодо пошуку і реалізації резервів; виявлення особливостей формування сценарного розвитку при залученні резервів; розробка стратегічних рішень при запровадженні виявлених резервів;

- формулювання принципів, за основу яких обрано ті, що обґрунтовані у наукових джерелах та ґрунтовно описані вище;

- підбір основних методів наукового пошуку: аналітичний; статистичний; економіко-математичний; структурно-функціональний; матричний; графічний; експертних оцінок; моделювання та ін., які дозволять не тільки проаналізувати та оцінити винайдені резерви, а й окреслити їх подальшу вагу для підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі;

- формування концептуального підходу процесу виявлення та реалізації резервів. Для цього виділено п’ять етапів його розробки, які дозволяють покроково здійснити його реалізацію;

- підбір механізмів та інструментів реалізації концепції, завдяки яким визначається результативність запропонованого;

- опрацювання наслідків перетворення на підприємствах торгівлі, завдяки виявленню та реалізації резервів;

- побудова організаційно-економічного механізму виявлення та реалізації резервів підвищення конкурентоспроможності на підприємствах торгівлі. Цей механізмом виступає науково-методичним забезпеченням, що включає рекомендації щодо організації контролю, ефективності конкурентоспроможності, заходи вдосконалення системи управління підприємств та ін. Існує велике коло напрацювань в обраному науковому напрямку, проте в них недостатньо розкрита проблема стратегічного аналізу

винайдення та реалізації резервів підприємств, виявлення їх латентних сторін та імовірних сценаріїв, які необхідно враховувати для підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках;

- обґрунтування очікуваних результатів включає: вдосконалення механізмів винайдення і реалізації резервів, стимулювання підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі, побудову моделі реалізації резервів на підприємствах торгівлі та її опрацювання тощо.

Перш ніж приступати до управління торговельним підприємством на підставі виявленого резерву, необхідно провести моніторинг конкурентних переваг безпосередньо в ході аналізу конкурентоспроможності. В основу такого аналізу мають були закладені принципи системного підходу і комплексності, які формують послідовність дослідження наступним чином: оцінка кадрової складової, аналіз фінансової діяльності, дослідження виробничих можливостей, діагностика маркетингової і стратегічної складової.

Найважливішим питанням з ідентифікації резервів є питання вибору, обробки та оцінювання результатів. Перший підхід до вибору резервів має назву організаційно-структурний і базується на положенні про те, що всі резерви ідентифікуються відповідно до організаційно-структурної моделі підприємства. Резерви виявляються, аналізуються, класифікуються і узагальнюються відповідно до кожної структурної одиниці (підрозділу) підприємства. Результат цієї ідентифікації підсумовується. тут виникає проблема різнорідності впливу резервів, наявних у різних структурних підрозділів підприємства на загальні результати його діяльності і труднощі, у зв'язку з цим, в узагальненні часткових (по підрозділах) результатів ідентифікації. Другим підходом, який може використовуватися при інтеграції результатів ідентифікації резервів може бути логістичний. При цьому використовується досить добре відоме поняття «логістичного ланцюга», що може реалізуватись будь-яким господарюючим суб'єктом. У

цьому випадку результати ідентифікації розглядаються відповідно до послідовності стадій, етапів логістичного ланцюга за кожним видом товару чи функціонування. Тому одним з можливих шляхів вирішення цієї проблеми є застосування системного підходу, що дозволить поєднати організаційно-структурний та логістичний напрямки та обґрунтувати цю доречність. Нами побудовано блок-схему реалізації системного підходу для ідентифікації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств (рис. 2.8).

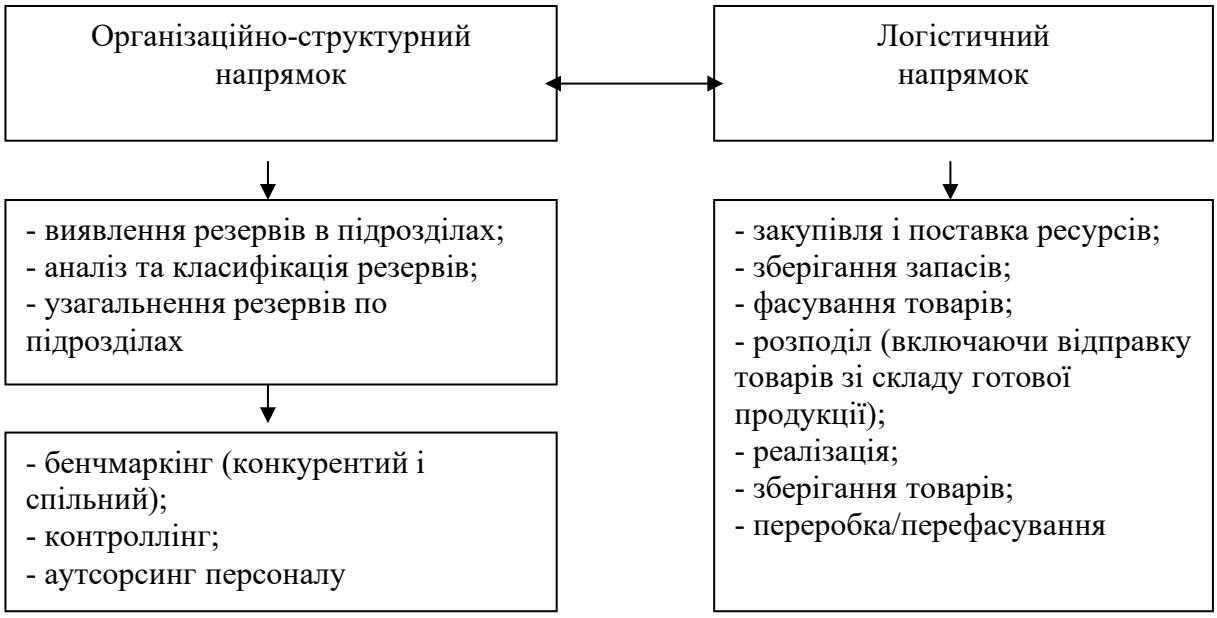

Рис. 2.8. Схема реалізації комбінованого підходу для ідентифікації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: *побудовано автором*

Резерви виявляються, аналізуються, класифікуються і узагальнюються відповідно до кожної структурної одиниці (підрозділу) підприємства. Результат цієї ідентифікації підсумовується. Тут виникає проблема різнорідності впливу резервів, наявних у різних структурних підрозділів підприємства на загальні результати його діяльності і труднощі, у зв’язку з цим виникає неузгодження, в узагальненні часткових (по підрозділах) результатів ідентифікації.

Певними кроками винайдення радикальних засобів в організаційно-структурному напрямку виступають залучення бенчмаркінгу, контроллінгу та аутсорсингу персоналу. Бенчмаркінг допускає дослідити конкурентів і, тим самим, визначити власні орієнтири на подальше функціонування. Контроллінг на підприємстві проводиться з метою виявлення «слабких» місць та винайдення шляхів подолання проблем. Аутсорсинг персоналу дозволяє залучити компанії, з якими можна працювати у випадку відсутності необхідних ресурсів. У випадку необхідності, підприємство може підготувати власні резерви для подальшого процесу. Логістичний напрямок визначає логічний ланцюг роботи з товаром, на кожній ланці якого доречно простеження можливих ресурсів та вдосконалення їх залучення. Доречно застосування в даному процесі бенчмаркінгу, контроллінгу та аутсорсингу.

Розглядаючи резерви розвитку підприємства з позицій змішаного підходу слід зазначити, що всі резерви взаємодії пов’язані і взаємозалежні між собою. Впровадження нових технологій в організації та управлінні вимагає підвищення кваліфікації персоналу і, відповідно, залучення додаткових капіталовкладень. Крім цього в тісному взаємозв’язку перебувають резерви використання основних засобів, фінансових, кадрових і маркетингових ресурсів.

В цілому, розглянуті положення впровадження комбінованого підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, дозволяють підкреслити, що результативність діяльності підприємств залежить не тільки від стану зовнішнього середовища, зв’язків з іншими складовими, а й від особливостей управління підприємством та досягнення узгодженості дій у внутрішньому просторі. Застосування комбінованого підходу до виявлення резервів означає вміння виявляти й узагальнювати їх з урахуванням взаємозв’язку та взаємообумовленості зовнішніх та внутрішніх факторів.

Отже, управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має базуватись на комбінованому підході, що дає можливість винайдення імовірних резервів, проводити їх оцінку та перспективи використання для подальшого розвитку.

2.3 Моделювання управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Під час моделювання конкурентоспроможності торговельних підприємств використовують різноманітні економіко-математичні методи та підходи до моделювання. Резерви підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств простежуються на всіх етапах життєвого циклу торговельного підприємства, тому варіативність вибору підходу до моделювання існує завжди.

При моделюванні діяльності торговельних підприємств використовують моделі на основні оптимізації параметрів. «…Для визначення оптимальності застосовують відповідний критерій, що дозволяє виявити найкращі, відповідно до системи певних критеріїв, параметри функціонування системи об'єктів у цілому чи окремого підприємства торгівлі. В якості таких параметрів для визначення цього критерію можуть бути обрані: максимум прибутку, мінімум трудових затрат, мінімальний час досягнення мети тощо» [22, с. 14].

Також зазначається, що [22, с. 14] «…до критерію вибору відносяться кількісні та якісні показники, за допомогою яких визначаються очікувані результати, що вимірюються категоріями «корисність», «збиток», «прибуток», «витрати»; на основі обраних параметрів відбувається вибір оптимального варіанту. Для підприємств торгівлі оптимальність і ефективність процесу діяльності визначається показником рентабельності продаж, який визначається вираженим у відсотках співвідношенням прибутку та чистої виручки від реалізації товарів і відображає розмір

прибутку (у грошовому еквіваленті), що отримує підприємство від реалізації товарів на одну гривню» [22, с. 14].

У роботі [153, с. 149] наголошується, що: «…методи багатовимірного статистичного аналізу, зокрема метод головних компонент, дозволяє залучити велику кількість параметрів, в тому числі і виявлених латентних. Математична модель методу ґрунтується на припущенні, що значення множини вихідних взаємопов'язаних ознак утворює певний спільний результат. Метод дозволяє з різного числа вихідних ознак побудувати узагальнені ознаки – головні компоненти, тобто агреговані латентні (приховані) фактори, які пояснюють кореляції ознак в межах певної групи та не можуть бути безпосередньо виміряні, а виводяться через інші змінні» [153, с. 149]. Базується методу відбувається на загальному припущенні щодо спонукання множини взаємопов'язаних ознак спонукати появу загального результату.

Аналіз існуючих методик дозволив обрати для подальших досліджень визначення латентних резервів підходи А.Ю. Чорного [147]. Для визначення оцінювання латентних резервів торгівлі перевагами застосування підходів до методики моделювання структурними рівняннями виступають: зв'язки між латентними змінними та їх вимірювальними ознаками; аналіз зв'язків між латентними змінними; паралельне конструювання та вимірювання структурної та прикладної частин моделі.

Вимірювальна модель латентних змінних, запропонована А.Ю. Чорним, що пов'язує існуючі параметри з латентними ознаками, має вигляд [147]:

$$Y = \Lambda_y(B\eta + \Gamma\xi + \zeta) + \varepsilon, \tag{2.1}$$

де Λ_y– матриця факторних навантажень;

B – матриця коефіцієнтів зв'язків між зовнішніми і внутрішніми латентними змінними;

η – вектор залежних (внутрішніх) латентних змінних;

Γ – матриця коефіцієнтів зв'язків між залежними (внутрішніми) латентними змінними;

ξ – вектори незалежних (зовнішніх) латентних змінних;

ζ – помилки моделі;

ε – помилка вимірювальної моделі для залежної змінної.

Спираючись на визначення розвитку підприємства, що запропоновані вітчизняними науковцями [6; 112; 148], доречним є формування дефініції «сценарій розвитку підприємств». В якості якого розглядається динамічна просторово-часова структура, що складається з низки подій та має ряд цілей й дозволяє запропонувати варіативні перспективні підходи до підвищення конкурентоспроможності, побудувати довгострокові плани і окреслити перспективи подальшого розвитку, що надає право прийняти радикальні управлінські рішення різного характеру та спрямування.

Дослідженнями проблем прогнозування, сценарного підходу для розвитку підприємств та особливостями їх планування активно займались фахівці на світовому і на вітчизняному науковому просторі. Науковцями розроблено сценарії для глобальних продовольчих систем, в тому числі з використанням кількісних інструментів підходу CGIAR до моделювання глобального майбутнього і стратегічного прогнозування; проведено систематизацію ландшафту досліджень сценаріїв в бізнесі та управлінні [198]. Акцент на методи і методологію розробки сценаріїв управління зроблено Bishop, Hines, Collins [161]; проблеми взаємодії між управлінням знаннями, стратегічним прогнозом і новими технологіями досліджували Nascimento, Reichert, Janissek-Muniz and Zawislak [185], економічні моделі, які використовуються при визначенні майбутнього продовольчої безпеки [196]. Дослідники звертають увагу на ретроспективне прогнозування як інструмент подолання когнітивних бар'єрів і розширення діапазону можливостей підприємств при аналізі майбутніх позицій [198].

Підводячи підсумки аналізу наукових напрацювань, доречно окреслити сценарій як ймовірний варіант послідовного розвитку

підприємства в часі і просторі, що здатен передбачати його еволюцію в середньо- і довгостроковому плані; визначати життєдіяльності підприємства; рівень його конкурентоспроможності та можливості зниження масштабних ризиків. Проведення сценарного дослідження – це проведення системного аналізу, з простеженням зв'язків, управлінням та особливостями функціонування, що є реальними і змістом, властивим тільки даному об'єкту. Вся сукупність процедур даного підходу будується на поєднанні змістовно логіко-евристичного підходу з формальними методами дослідження систем, передусім, засобами аналізу, оцінювання, економіко-математичного моделювання. Як правило, зовні вони організовуються як інтерактивні процедури, що передбачають підключення інтелекту дослідників.

Існує декілька підходів до розробки сценаріїв, але всі вони припускають три загальних положення:

1. Вихідним пунктом розробки «сценаріїв майбутнього» завжди повинна бути точна оцінка справжньої стратегічної ситуації організації. Така оцінка веде до розуміння динаміки, на яку впливають чинники: значення яких критеріїв занепадає, а яких зростає по всьому тимчасовому горизонту.

2. Для чинників, що впливають на невизначені тенденції розвитку, повинні бути виконані спеціальні прогнози й зроблені раціональні пропозиції експертів.

3. Повинно бути розроблено безліч альтернативних «сценаріїв майбутнього», що представляють собою певну логічну картину. При цьому має дотримуватися обов'язкова умова – альтернативні сценарії не повинні містити протиріч, тобто взаємовиключних кроків і подій.

Серед основних чинників, що впливають на результати формування сценаріїв розвитку, провідними виступають: техніко-технологічне оновлення та науково-технічний прогрес; поетапність розвитку бізнес-ідей на підприємстві; зміни зовнішнього середовища; фактор часу, який

обумовлює неоднорідність і нестабільність розвитку; обсяги виробництва, рівень залучення і повнота використання ресурсів; зміна організаційних процесів на підприємстві; мінливість внутрішніх умов функціонування тощо.

Для реалізації сценарного підходу при розробці алгоритму впровадження стратегій розвитку та елементів управління підприємствами істотне значення має формалізація процесу.

Алгоритм розробки «сценаріїв майбутнього» складається з наступних етапів:

I. Встановлення об'єкту дослідження та його структурування. Встановлення конкретної мети. Визначення показників (індикаторів), за допомогою яких можна охарактеризувати об'єкту дослідження. Вибір необхідної додаткової інформації. Аналіз фактичного стану об'єкту дослідження.

II. Винайдення факторів, що можуть здійснювати вагомий вплив на сам об'єкт дослідження та його структурні взаємозв'язки. Використання експертних методів, «мозкової атаки» та інших для відбору факторів. Оцінювання напрямку дії та інтенсивності дії факторів. Остаточне визначення набору факторів, які впливають на об'єкт. Графічне та табличне представлення взаємозв'язків.

III. Прогнозування тенденцій розвитку із урахуванням факторів, виділення тенденцій розвитку та напрямків розвитку об'єкту, формування альтернатив розвитку.

IV. Формування, перевірка та підбір альтернативних «сценаріїв майбутнього». Обрані два-три варіанти перевіряються на різноманітність, стійкість і високу ступінь ймовірності.

V. Інтерпретація обраних сценаріїв розвитку із урахуванням особливостей діяльності підприємства. Необхідно враховувати фактори, що можуть чинити протидію виконанню «сценарію майбутнього». Удосконалення та деталізація «сценарію майбутнього».

VI. Формування фінального «сценарію майбутнього» та переліку можливих ризиків. Подальша оцінка можливих відхилень.

VII. Практичне виконання «сценарію майбутнього», розробка та виконання різних видів планів підприємств.

Поетапна реалізація сценаріїв розвитку дозволяє упорядковано підійти до вирішення проблеми.

Для побудови сценаріїв, залежно від обраної цілі, обирають конкретні критерії, які мають бути пов'язані з особливостями діяльності підприємства, його специфічними ознаками. При відборі критеріїв доцільно спиратися на результати аналізу зовнішнього середовища підприємства для виявлення найбільш значущих факторів, які будуть основою формування сценаріїв. До загальних критеріїв сценарного планування розвитку підприємств доречно віднести: інноваційність, важливість, альтернативність, результативність. До спеціальних критеріїв слід віднести: особливості управління, масштабність, вибірковість, значимість, функціональність, ймовірність настання подій. Відповідно до означених критеріїв сценарії поділяються на конкретні види [7, с. 164].

Розглядаючи виділені критерії та види сценаріїв, вважаємо за доречне у подальших дослідженнях зупинитись на останньому критерії, що обирається за ознакою типу імовірнісних оцінок подій і може у подальшому суттєво вплинути на розвиток підприємства. Процес розробки сценаріїв завжди здійснюється в комплексі й цілі, що представлені в стратегіях, мають бути представлені на основі багатоваріантних підходів до визначення поставленої мети. Різні підходи до побудови сценаріїв розвитку потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності підприємств окремих сфер діяльності.

Торгівля має складну структуру взаємозв'язків, тому її підприємства можуть бути різного господарського профілю. Згідно з встановленими перспективними задачами та визначеною стратегічною позицією виділені основні глобальні цілі та показники успішності реалізації сценарного підходу з

метою впровадження стратегії підвищення ефективності підприємств у межах системи «споживач–підприємство –партнер».

В питанні необхідної кількості сценаріїв думки дослідників розходяться і пропонується розробляти від двох і більше варіантів. Вважаємо, що доречним є побудова не менше трьох варіантів: оптимістичний, реалістичний і песимістичний. Реалістичний найчастіше виступає базовим і визначає стратегічну спрямованість підприємства, виходячи з умов сьогодення, наявної інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища та імовірних можливостей. Н. Касьянова зазначає, що «аналіз лише трьох базових сценаріїв розвитку вже не може повною мірою задовольнити потреби підприємств в умовах крайньої нестабільності поведінки зовнішнього середовища» [48, с. 43]. В такому випадку виникає потреба у розробці багатоваріантних сценаріїв з націлянням на майбутні події, очікувані наслідки при прийнятті певних господарських рішень та пропозиції створення умов для адаптації підприємства до перемін у зовнішньому середовищі. Підприємство може обрати певний зі сценаріїв з подальшим його корегуванням, в тому числі й оптимістичний, але в такому випадку цей вибір має базуватись на залученні всіх ресурсів, що призведе до збільшення ймовірності реалізації цього сценарію. При цьому, украй необхідною стає наявність системи резервування ресурсів для оперативного їх використання.

Побудова моделі управління резервами конкурентоспроможності торговельних підприємств дозволяє всебічно оцінити подальші перспективи. В основу моделі покладені наступні важелі антикризового управління: прогнозування, планування, макроекономічні дослідження, удосконалення статистичної звітності для достовірного оцінювання реальної ситуації, контрольно-інспекційна діяльність, механізми використання податкових важелів, політика кредитування тощо.

Таким чином, ключовим фактором успіху моделі управління резервами конкурентоспроможності торговельних підприємств,

виступають нові моделі, що дозволяють здійснювати оперативне реагування та моделювання майбутніх викликів і проблем для бізнесу та суспільства.

Для побудови моделі управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств для окремо обраної сфери, якою виступає торгівля, слушно виділити параметри до двох взаємопов'язаних блоків:

- Блок 1. Показники умов господарської діяльності.

- Блок 2. Показники результатів господарської діяльності.

Таке представлення показників розвитку дозволило окреслити існуючу ситуацію та можливості розвитку підприємств і вирішити завдання визначення ступеня зв'язку між набором факторних і результативних показників й обґрунтувати необхідність у розрахунку інтегрального показника інклюзивного розвитку, провести прогноз та окреслити перспективи подальшої діяльності, що знайшло своє відображення у моделі (рис. 2.9).

Запропонована модель може бути використана для вирішення наступних задач:

- контролю поточного стану резервного потенціалу підприємств;

- аналізу та моніторингу резервів;

- оцінюванню ймовірних кризових явищ соціального, екологічного та економічного напрямків;

- ранжуванню проблемних і ризикованих ситуацій;

- визначенню перспектив інклюзивного розвитку на торговельних підприємствах.

В запропонованій моделі не використовуються дискретні змінні, а мають місце виключно безперервні.

Таким чином, існує низка методів для оцінювання резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі, але їх вибір залежить від певних особливостей: наявності виробничої складової; посередницького напрямку функціонування; видів товарів, які реалізуються

тощо. А також вагоме місце займає змістовна сутність виявлення резервів, які можуть бути ресурсами, запасами або прихованими можливостями.

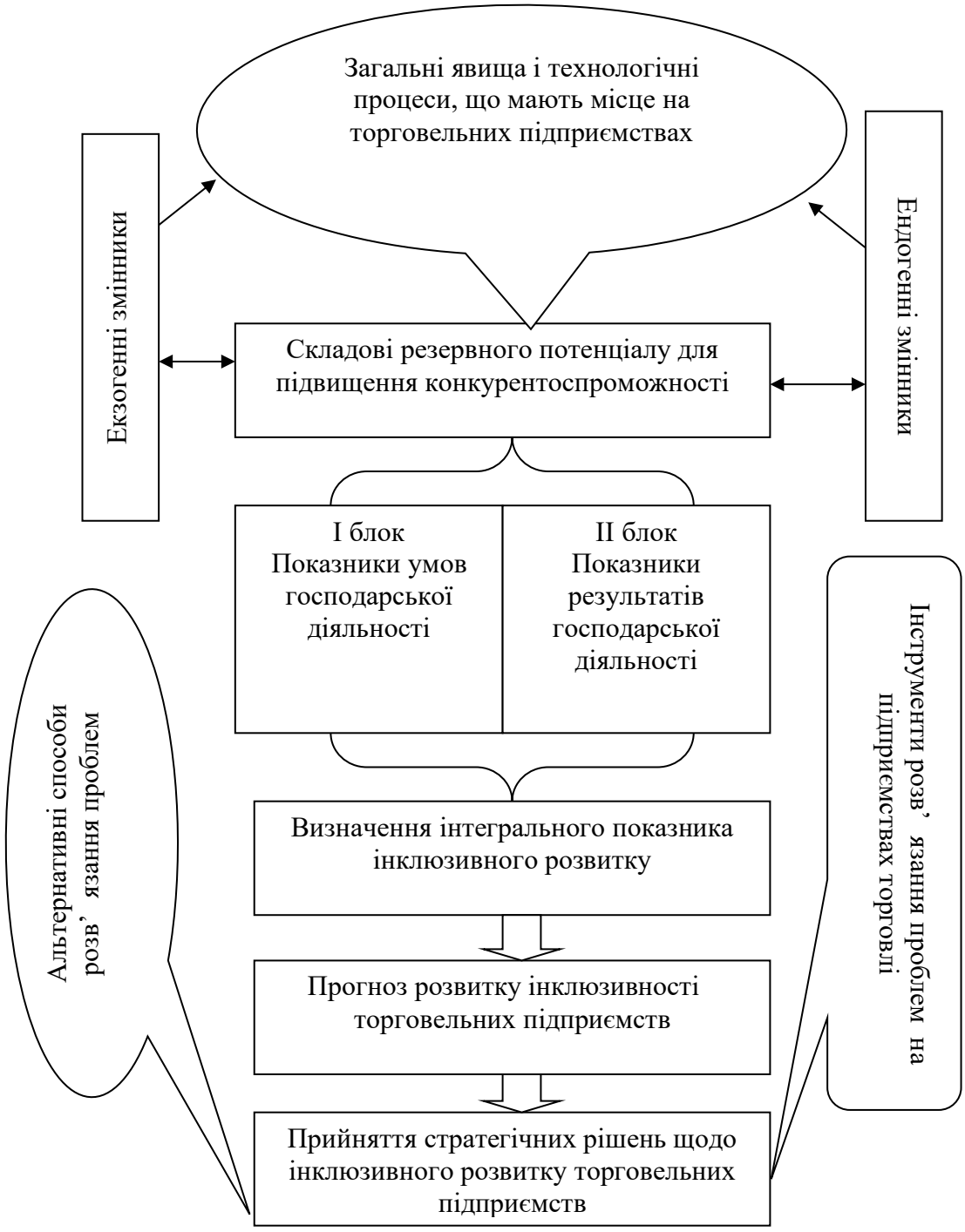

Рис. 2.9. Модель розвитку торговельних підприємств

Джерело: побудовано автором.

Підсумовуючи, проведені дослідження теоретико-методичних засад формування комбінованого підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, можна запропонувати

узагальнену модель такого управління представити у наступному вигляді (рис. 2.10).

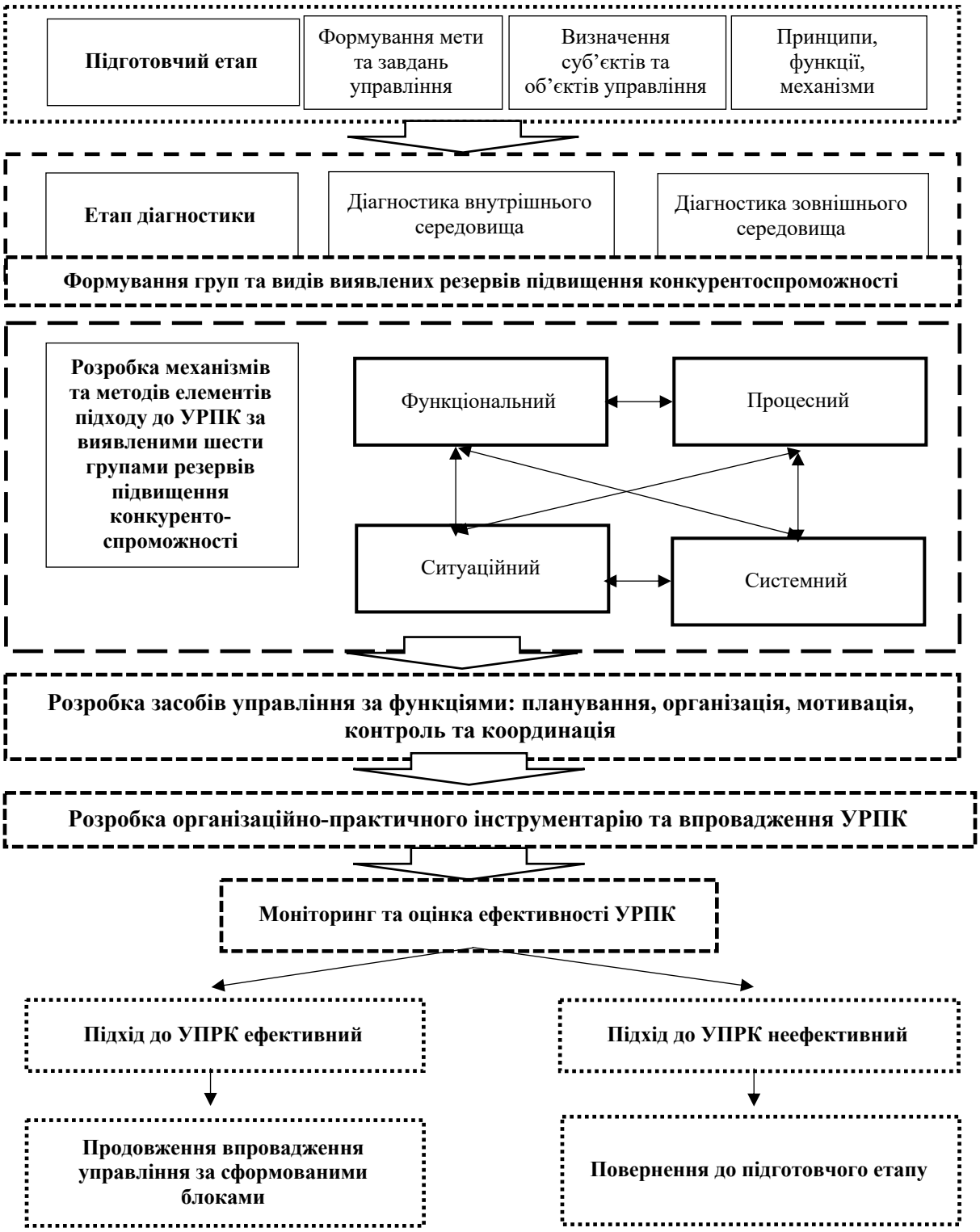

Рис. 2.10. Модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель має ряд відмінних особливостей:

1) вона спирається на детальне опрацювання теоретичного підґрунтя формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств (ретельно пропрацьовується мета та основні завдання такого управління в обов'язкові кореляції із стратегією розвитку підприємства; визначаються основні суб'єкти та об'єкти управління, що створює передумови для розподілу відповідальності та чіткого визначення об'єктів; розробляються функції, принципи та загальні механізми);

2) на етапі діагностики, яка проводиться за запропонованим у п.п. 2.2 концептуальним підходом до проведення такої діагностики, ретельно досліджується зовнішня та внутрішня складова функціонування підприємства, формується оцінка груп та видів резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, враховуючи можливу наявність латентних резервів;

3) формування та відбір груп резервів підвищення конкурентоспроможності: використання ринкової ситуації; використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства; використання торгово-технологічного потенціалу; використання фінансово-економічного потенціалу; використання кадрового та маркетингового потенціалів.

4) За запропонованою у п.п. 2.2 методикою на цьому етапі відбувається ранжування пріоритетності груп виявлених резервів для досягнення стратегічної мети діяльності підприємства; ранжування видів виявлених резервів всередині груп із зазначенням пріоритетності для досягнення стратегічних та тактичних цілей діяльності підприємства; визначення ймовірності управління видами резервів із урахуванням результатів діагностики та тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торговельного підприємства; відбір резервів підвищення конкурентоспроможності для розробки підходу до управлінням даними резервами.

Таким чином відбувається звуження та конкретизація обраних видів резервів всередині груп для акцентування уваги на них при подальшій розробці елементів підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

5) Розробка механізмів та методів елементів підходу до УРПК за виявленими шести групами резервів підвищення конкурентоспроможності.

Використовується комбінований підхід до управління за наступними блоками:

- системний підхід до управління використовується взагалі по підприємству, враховуючи взаємозв'язки та перспективи розвитку підприємства;

- функціональний підхід до управління використовується для управління функціональними підрозділами торговельних підприємств;

- процесний підхід використовується при управлінні постачальницько-збутовою діяльністю підприємства;

- ситуаційних підхід використовується при впровадженні нових, особливо інноваційних проєктів, пов'язаних із загальним розвитком підприємства або ж із впровадженням інноваційних товарів до продажу.

На даному етапі можуть формуватись моделі управління резервами підвищення конкурентоспроможності за кожним підходом, враховуючи специфіку діяльності окремого торговельного підприємства. Таким чином, використання змішаного підходу до управління за визначеними напрямками регулювання діяльності підприємства дозволяє використовувати переваги кожного з підходів при управлінні резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств та знижувати негативні їх прояви під час такого управління.

6) Особливої актуальності набуває етап розробки засобів управління за функціями управління: планування, організація, мотивація, контроль та координація. Наведені функції розробляються за кожним з напрямків формування змішаного підходу до управління резервами

конкурентоспроможності торговельних підприємств. Таким чином торговельне підприємство детально формує підхід до управління за кожними виявленими резервами та деталізує певні функції, які повинні бути опрацьовані за ними.

7) Розробка організаційно-практичного інструментарію формування та впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має надзвичайно важливе значення. Даний інструментарій може розроблятись та деталізуватись за етапами алгоритму. Такий підхід спрощує процедуру розробки організаційно-практичного інструментарію та дозволяє враховувати усі необхідні дії із організаційно-практичного забезпечення процесу реалізації підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

8) Особливої актуальності під час впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств набуває здійснення моніторингу та оцінки ефективності такого управління. Слід зазначити, що на підготовчому етапі моделі управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств визначається загальна мета та завдання формування та впровадження такого управління із визначенням SMART-критеріїв таких завдань. Тобто торговельне підприємство має кінцеві бажані показники ефективності та під час моніторингу має змогу оцінити, чи досягнуто запланованих показників, чи ні. При позитивних результатах торговельне підприємство продовжує процес управління за розробленим підходом. При отриманні негативних результатів оцінки ефективності торговельному підприємству слід повернутись до підготовчого етапу та перевірити невраховані чинники або ж недосконало розроблені моделі, методи, інструменти, які використовувались під час формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Тобто, модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має ітераційний, зворотній характер, що означає постійний моніторинг результатів та гнучке реагування на виникнення негативних чи позитивних змін у діяльності, що надає торговельному підприємству значні переваги у сучасному динамічному, стрімко змінному середовищі функціонування.

2.4 Організаційно-практичний інструментарій управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Розробка організаційно-практичного інструментарію управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має надзвичайно важливе значення. По-перше, досконало сформований підхід до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств може бути приречений на провал без деталізації організаційно-практичних інструментів. По-друге, розробка організаційно-практичного інструментарію управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств спрощує сам процес управління, зменшуючи витрати часу персоналу на пошук, дослідження переваг чи недоліків ти чи інших інструментів, що призводить до економії часу. Час є найціннішим ресурсом у сучасному конкурентному середовищі торговельних підприємств.

Розглянемо основний організаційно-практичний інструментарій за блоками моделі управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

1) Підготовчий етап.

Визначення головної мети та завдань управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств відбувається на основі врахування стратегії діяльності торговельного

підприємства. На її основі формується мета та завдання, які деталізуються за обраними напрямками. Зазначені завдання повинні відповідати SMART-критеріям та мати кінцеві показники, які можуть бути проаналізовані та оцінені під час впровадження такого підходу до управління. Пропонується головну мету та завдання деталізувати за таким шаблоном (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Головна мета та завдання впровадження підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Найменування	Бажаний результат	Показники для вимірювання	Термін виконання	Відповідальний підрозділ
1	2	3	4	5
Головна мета				
Завдання 1				
…				

Джерело: сформовано автором.

Така форма надає підприємству чітку інформацію відносно основних складових завдань для досягнення поставленої мети та конкретизує кінцеві бажані результати, визначаючи відповідальні підрозділи та терміни виконання у загальному вигляді. Визначення об’єктів управління може відбуватись на основі даних запропонованої таблиці за основними визначеними завданнями.

Відповідальних суб’єктів управління пропонується деталізувати, використовуючи можливості RACI- матриць (табл. 2.2).

Використання RACI-матриць чітко визначає відповідальність посадових осіб за реалізацію певного завдання, розподіляючи його виконання на окремі блоки та встановлюючи відповідальних за виконання таких блоків. Доцільно також після деталізації мети, завдань та відповідальних сформувати діаграми Ганта за кожним із завдань управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємства.

Таблиця 2.2

RACI-матриця управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Найменування завдань	Керівник підрозділу	Заступник керівника	Виконавець 1	Виконавець 2
1	2	3	4	5
Завдання 1				
1.1				
…				

Джерело: адаптовано автором.

Одним із головних документів, які уніфікують організаційно-практичне забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємства виступає також інструкція із такого управління. Зазначена інструкція може розроблятись за наступними блоками:

- призначення та сфера застосування інструкції (у даному блоці прописується призначення та сфера застосування даної інструкції на конкретному підприємстві, визначаються межі та перспективи застосування);
- загальні положення (загальні положення визначають попередні умови впровадження інструкції з управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; базове зовнішнє нормативно-правове забезпечення; внутрішні існуючі положення, інструкції та процедури; наявність патентів, ліцензій, сертифікатів та програмного забезпечення для здійснення такого управління);
- головна мета та завдання (визначається головна мета, завдання та підзвадання управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, розроблені із урахуванням SMART-критеріїв та узгоджені із загальнокорпоративною стратегією підприємства; визначаються кінцеві показники ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства із

уточненням їх запланованих значень; визначаються кінцеві терміни виконання головної мети, завдань та підзавдань);

- принципи та функції (визначаються та деталізуються принципи управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства та основні функції такого управління, враховуючі специфічні особливості здійснення торговельної діяльності у зазначеній сфері та досвід управління торговельним підприємствам, особлива увага приділяється принципу інклюзивного розвитку);

- матриця відповідальності (за головною метою, завданнями та підзавданнями формується матриця відповідальності (RACI-матриця, що дає можливості чітко визначити відповідальних та розподілити обов'язки, виділити зв'язки при виконанні завдань між співробітниками торговельного підприємства);

- діагностика підприємства (прописується та уніфікується процедура проведення діагностики підприємства, уточнюються алгоритми, методи, моделі та засоби, які використовуються на підготовчому та основному етапах діагностики, уточнюється перелік інструментів для проведення діагностики, відповідальні особи та терміни);

- моделювання (окреслюються засоби моделювання управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства із урахуванням шести груп та видів резервів, які були відібрані на етапі діагностики діяльності підприємства; визначаються програмні інструменти та засоби такого моделювання, які є найбільш доцільними для потреб конкретного торговельного підприємства;

- планування (за результатами моделювання змішаного підходу управління основними шести групами резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств формуються плани, що дозволяють досягнути кінцевої мети та завдань такого управління);

- організація (розробляються положення, накази та інструкції із організації процесу управління резервами підвищення

конкурентоспроможності торговельного підприємства із урахуванням особливостей організації за кожним із підходів, напрямків організації та видів резервів за якими відбувається управління);

- мотивація (розробляються положення, накази та інструкції із мотивації (матеріальної та нематеріальної) персоналу торговельного підприємства);
- контроль та координація (регламентується процедура та відповідальні за проведення контролю та координації розробляються положення, накази та інструкції із організації процесу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства за головною метою, завданнями та напрямками управління);
- інструментарій (регламентується інструментарій, що використовується для розробляються положення, накази та інструкції із організації процесу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства).

Інструкція детально прописує сутність відносин всередині підприємства під час формування та впровадження підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

2) Етап діагностики.

Організаційно-практичне та інструментальне забезпечення етапу діагностики доцільно розподілити на два блоки:

- підготовка до діагностики;
- основний етап проведення діагностики.

На етапі підготовки діагностики підприємством формується основний перелік напрямків діагностики за складовими резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Основні складові та можливі методи діагностики представлені у табл. 2.3.

За результатами аналізу методів діагностики по кожній складовій торговельне підприємство має змогу обирати найбільш доцільні із

урахуванням специфіки своєї діяльності та можливостей отримання інформації методи проведення такої діагностики. Ознайомлення із перевагами та недоліками того чи іншого методу має першочергове значення при їх виборі для потреб підприємства.

При використанні соціологічних методів найчастіше використовуються методи опитування, інтерв'ю, методи експертних оцінок.

Таблиця 2.3

Методи діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Складові резервів	Методи виявлення
Ринкові резерви	PEST, SWOT-аналіз Багатокутник конкурентоспроможності Коефіцієнтний аналіз Абсолютні та відносні середні величини Індексний метод Таксономічний аналіз Кластерний аналіз Факторний аналіз Балансовий метод Графічний метод, Табличний метод Соціологічні методи
Організаційні резерви	Багатокутник конкурентоспроможності Коефіцієнтний аналіз Абсолютні та відносні середні величини Індексний метод Факторний аналіз Графічний метод, Табличний метод Соціологічні методи
Торгово-технологічні резерви	Багатокутник конкурентоспроможності Коефіцієнтний аналіз Абсолютні та відносні середні величини Індексний метод Факторний аналіз Графічний метод, Табличний метод Соціологічні методи
Фінансово-економічні резерви	Багатокутник конкурентоспроможності Коефіцієнтний аналіз Абсолютні та відносні середні величини Індексний метод Факторний аналіз Балансовий метод Графічний метод, Табличний метод Соціологічні методи Функціонально-вартісний аналіз
Кадрові резерви	Багатокутник конкурентоспроможності

	Коефіцієнтний аналіз Абсолютні та відносні середні величини Індексний метод Факторний аналіз Балансовий метод Графічний метод, Табличний метод Соціологічні методи
Маркетингові резерви	PEST, SWOT-аналіз Багатокутник конкурентоспроможності Коефіцієнтний аналіз Абсолютні та відносні середні величини Індексний метод Таксономічний аналіз Кластерний аналіз Факторний аналіз Балансовий метод Графічний метод, Табличний метод Соціологічні методи

Джерело: сформовано автором.

Підприємству треба ретельно готувати анкети, робочі матеріали для проведення інтерв'ю та експертного оцінюванні із урахуванням основної мети та завдань управління резервами підвищення конкурентоспроможності. Розробка таких робочих матеріалів покладається на відповідальних за виконання завдання осіб.

При формування та відборі груп резервів підвищення конкурентоспроможності за групами: використання ринкової ситуації; використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства; використання торгово-технологічного потенціалу; використання фінансово-економічного потенціалу; використання кадрового та маркетингового потенціалів доцільне використання шаблону, наведеного у табл. 2.4.

Пропонується використання методу безперервної оцінки. За даним методом оцінений об'єкт відноситься до певного значення за оціночною шкалою. Оцінювання здійснюється за шкалою від 0 до 10 (0- не відповідає зазначеному критерію; 10-повністю відповідає). Оцінка рангів повинна проводитись всередині окремих груп резервів. Розробка же кінцевих

елементів підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств здійснюється із урахуванням рангу пріоритетності груп резервів для стратегічних цілей торговельного підприємства.

Запропонований у таблиці 2.4 підхід до кінцевого оцінювання та відбору груп та видів резервів підвищення конкурентоспроможності спрощує та уніфікує процедуру такого відбору, базуючись на загальних засадах проведення ранжування та оцінки отриманих рангів.

За результатами даного етапу повинен бути сформований кінцевий перелік груп резервів та видів резервів всередині груп, за якими у подальшому будуть розроблятись моделі, методи та засоби управління. Слід зазначити, що підприємство необов'язково повинно обирати всі виявлені групи та види резервів підвищення конкурентоспроможності, а тільки ті, які відповідають загальнокорпоративній стратегії розвитку, головній меті та завданням управління, та зазначеним критеріям відбору. Такий підхід дозволяє звузити перелік резервів та виділити найбільш пріоритетні резерви для управління за потребами підприємства.

1) Розробка моделей, механізмів та методів елементів підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємствами за виявленими шести групами резервів підвищення конкурентоспроможності.

Так як запропонований підхід до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств базується на використанні комбінованого підходу до управління, методи, які використовуються можуть бути обраними із запропонованої табл. 2.5, яка включає можливості використання за кожним із підходів.

Таблиця 2.4

Ранжування резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Найменування групи резервів	Оцінка резервів за пріоритетністю для стратегічних цілей	Ранг груп резервів за пріоритетністю для стратегічних цілей	Найменування видів резервів	Оцінка резервів за пріоритетністю для стратегічних та тактичних цілей	Ранг резервів за пріоритетністю для стратегічних та тактичних цілей	Оцінка резервів за ймовірністю ефективного управління видами резервів	Ранг резервів за ймовірністю ефективного управління видами резервів
1	2	3	4	5	6	7	8
використання ринкової ситуації	0-10	1	Резерв 1	0-10	1	0-10	1
		…	Резерв 2	0-10	2	0-10	2
		6	…	0-10	…	0-10	…
використання організаційно-управлінського потенціалу	…	…	…	…	…	…	
використання торгово-технологічного потенціалу	…	…	…	…	…	…	
використання фінансово-економічного потенціалу	…	…	…	…	…	…	
використання кадрового потенціалу	…	…	…	…	…	…	
використання маркетингового потенціалу	…	…	…	…	…	…	

Джерело: сформовано автором

Особливу увагу приділяють засобам сценарного моделювання процесу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств із використанням провідного програмного забезпечення, такого як інструменти: «IBM WebSphere Business Modeler», «ARIS Business Perfomance Edition», , «SAP», «Oracle, MS BizTalk Server», «DMS (Lotus, Documentum, Web Sphera)», «CA ERWin Process Modeler», «Hyperion Performance Scorecard».

Таблиця 2.5

Методи та методичні прийоми для управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств на засадах комбінованого підходу до управління

Назва підходу	Методи впровадження елементів в УРПК	Методичні прийоми
Процесний	TQM Бенчмаркінг, «Шість сігм», Скорочення тривалості циклу Безперервне удосконалення Глобальне управління якістю, Реінжиніринг бізнес-процесів	SCRUM підхід до управління Структурування, декомпозиція робіт, вимірювання, аналіз та оцінка рівня управління, безперервне вимірювання та взаємозв'язки
Функціональний	Функціонально-вартісний аналіз Функціонально-структурне моделювання	Waterfall FAST-аналіз, функціонально-вартісна діаграма
Системний	Антициклічне управління Lean management	Навчання та розвиток управлінського персоналу, техніка і технологія управління, інформаційне забезпечення управління
Ситуаційний	Проєктне управління	Методи управління за етапами життєвого циклу проєкту

Джерело: розроблено автором.

Оцінка ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємства може проводитись за

такими складовими оцінки ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств (табл. 2.6).

Слід зазначити, що оцінка ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємства повинна здійснюватись за всіма визначеними критеріями ефективності за головою метою та завданнями управління. Оцінка ефективності повинна проводитись за чотирма основними напрямками: оцінка економічної ефективності; оцінка комерційної ефективності; оцінка соціальної ефективності; оцінка бюджетної ефективності.

Таблиця 2.6

Складові оцінки ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Вид ефективності	Складові ефективності для УПРК
1	2
Економічна	Порівняльна ефективність Чиста теперішня вартість Індекс доходності Внутрішня норма рентабельності Дисконтовані показники ефективності Показники ефективності за групами резервів: використання ринкової ситуації; використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства; використання торгово-технологічного потенціалу; використання фінансово-економічного потенціалу; використання кадрового потенціалу; маркетингового потенціалу.
Комерційна	Чистий грошовий потік Чистий прибуток Рентабельність торговельної діяльності
Соціальна	Збільшення кількості працівників Збільшення рівня заробітної плати Збільшення рівня задоволеністю працею
Бюджетна	Надходження коштів до бюджету Ступінь участі керівництва держави, регіону у розвитку торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором.

Слід більш детально звернутись до визначення показників економічної ефективності за групами резервів підвищення

конкурентоспроможності торговельного підприємства (наведені показники носять рекомендований характер та можуть бути доповнені із урахуванням специфіки торговельних підприємств):

1. використання ринкової ситуації:

- збільшення частки ринку на глобальному, національному, регіональному ринках;
- географічний розвиток мережі торговельного підприємства;
- розвиток діяльності у нових напрямках торговельної діяльності;
- використання можливостей розвитку суміжних видів діяльності.

2. використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства:

- підвищення ефективності організаційно-управлінського потенціалу;
- зменшення бюрократичних перепон всередині підприємства;
- уніфікація організаційно-управлінських процедур;
- уніфікація та спрощення інформаційних потоків всередині підприємства;
- автоматизація управлінських процедур;
- прозорість управлінських процедур.

3. використання торгово-технологічного потенціалу:

- удосконалення номенклатури та асортименту торговельного підприємство до потреб ринку;
- впровадження діяльності за інноваційними товарами;
- удосконалення використання основних засобів;
- удосконалення використання торговельного обладнання у просторі та часі;
- удосконалення логістичної діяльності;
- удосконалення організації складської діяльності;
- удосконалення роботи з рекламаціями.

4. використання фінансово-економічного потенціалу:

- підвищення ефективності власного капіталу;
- підвищення ефективності залученого капіталу;
- рівень інвестиційної привабливості та активності торговельного підприємства;
- динаміка грошових потоків.

5. використання кадрового потенціалу:

- збільшення чисельності працівників підприємства;
- збільшення рівня середніх заробітних плат;
- підвищення рівня мотивації персоналу;
- Впровадження інноваційних засобів нематеріальної мотивації;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- підвищення рівня виторгу на одного працівника підприємства;
- зменшення частки негативних відгуків та рекламації щодо діяльності персоналу.

6. використання маркетингового потенціалу:

- розвиток бренду торговельного підприємства;
- підвищення ефективності реклами;
- підвищення ефективності збутової діяльності;
- розвиток PR торговельного підприємства;
- уніфікація маркетингових інструментів.

Таким чином, визначено основні напрямки формування показників ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Для більш ефективного управління резервами підвищення конкурентоспроможністю торговельного підприємства доцільно зазначені напрямки деталізувати у конкретні показники вимірювання на етапі встановлення головної мети та завдань управління.

У даному підрозділі були сформовані основні елементи організаційно-практичного та інструментального забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможністю торговельного

підприємства, що надало змогу виділити складові та напрямки формування практичного забезпечення процесу формування та впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі сформовано теоретико-методичний підхід управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за основними напрямками: обґрунтовано теоретичні засади формування методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; розроблено теоретико-методичні засади діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; простежено теоретичні засади моделювання управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; сформовано організаційно-практичний інструментарій управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Виходячи з тексту представлених напрацювань та публікацій, можна зробити наступні висновки:

1. обґрунтовано теоретичні засади формування методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що сформувати власне теоретичне підґрунтя запропонованого методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств із урахуванням розвитку сучасної науки у даному напрямку та специфічних особливостей діяльності торговельних підприємств.

Формування методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має підпорядковуватись певним обов’язковим етапам, що у сукупності

створюють заданий алгоритм управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, який надає наступні переваги при управлінні торговельними підприємствами: спрощення процедури, чітка визначеність послідовності та етапів формування.

Запропоновано теоретико-методичні засади формування комбінованого підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що визначають систему методів та принципів наукового пізнання завдання управління такими резервами з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

2. Розроблено теоретико-методичні засади діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Запропонована логічна схема діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності на торговельних підприємствах та сформовано алгоритм проведення діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності для торговельних підприємств, що дозволяють визначити роль діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств й структуру за допомогою певних операцій та послідовності їх виконання.

Обґрунтовано, що відмінною рисою діагностики є завдання – оцінити ситуацію на конкретний момент часу, виявити відхилення та визначити причини, що викликали ці відхилення, тобто виявити причинно-наслідкові зв’язки. Розробки можуть бути використані для виявлення, аналізу та оцінювання резервів на підприємствах торгівлі, що дозволить побудувати вдосконалені стратегії розвитку та окреслити подальші перспективи для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Досліджено існуючі методи та методики оцінювання торговельних підприємств та обґрунтовано методику оцінювання резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Обґрунтована доцільність вибору методів та методик для оцінювання резервів підвищення

конкурентоспроможності торговельних підприємств, вибір яких залежить від певних особливостей: наявності виробничої складової; посередницького напрямку функціонування; видів товарів, які реалізуються тощо.

Доведено переваги залучення інновацій для виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств. За допомогою діагностики визначено, що інновації можуть сприяти виявленню резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі, а для перевірки проведено дослідження на основі методики розрахунків економічної ефективності інноваційної діяльності.

Запропонований концептуальний підхід до діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств базується на певних передумовах: потреби у пошуку резервів, обумовлені необхідністю підвищення конкурентоспроможності; виділення суб'єктів та об'єктів процесу; окресленні напрямки формування мети та виділення завдань процесу виявлення та реалізації резервів; сформовано принципи; підбір основних методів наукового пошуку, які дозволять не тільки проаналізувати та оцінити винайдені резерви, а й окреслити їх подальшу вагу для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; виділено п'ять етапів розробки, які дозволяють покроково здійснити його реалізацію; підбір механізмів та інструментів реалізації концепції, завдяки яким визначається результативність запропонованого; опрацювання наслідків перетворення на підприємствах торгівлі, завдяки виявленню та реалізації резервів; побудова організаційно-економічного механізму виявлення та реалізації резервів підвищення конкурентоспроможності на торговельних підприємствах; обґрунтування очікуваних результатів включає.

3. Простежено теоретичні засади моделювання управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств та запропоновано узагальнену модель управління, яка має ряд відмінних особливостей: вона спирається на детальне опрацювання теоретичного

підґрунтя формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: мета та основні завдання такого управління повинні формуватись в обов'язкові кореляції із стратегією розвитку підприємства; визначаються основні суб'єкти та об'єкти управління, що створює передумови для розподілу відповідальності та чіткого визначення об'єктів; розробляються функції, принципи та загальні механізми); на етапі діагностики досліджується зовнішня та внутрішня складова функціонування підприємства, формується оцінка груп та видів резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, враховуючи можливу наявність латентних резервів; формуються та відбираються групи резервів підвищення конкурентоспроможності (використання ринкової ситуації; використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства; використання торгово-технологічного потенціалу; використання фінансово-економічного потенціалу; використання кадрового та маркетингового потенціалів); розробляються механізми та методи елементів підходу до УРПК за виявленими шести групами резервів підвищення конкурентоспроможності.

Запропоновано використовувати комбінований підхід до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за наступними блоками: системний підхід до управління використовується взагалі по підприємству, враховуючи взаємозв'язки та перспективи розвитку підприємства; функціональний підхід до управління використовується для управління функціональними підрозділами торговельних підприємств; процесний підхід використовується при управлінні постачальницько-збутовою діяльністю підприємства; ситуаційних підхід використовується при впровадженні нових, особливо інноваційних проєктів, пов'язаних із загальним розвитком підприємства або ж із впровадженням інноваційних товарів до продажу.

Використання комбінованого підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за

визначеними напрямками регулювання діяльності підприємства дозволяє використовувати переваги кожного з підходів при управлінні резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств та знижувати негативні їх прояви під час такого управління.

Модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має ітераційний, зворотній характер, що означає постійний моніторинг результатів та гнучке реагування на виникнення негативних чи позитивних змін у діяльності, що надає торговельному підприємству значні переваги у сучасному динамічному, стрімко змінному середовищі функціонування.

4. Розроблено організаційно-практичний інструментарій формування та впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, який деталізується за етапами алгоритму управленні резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Такий підхід спрощує процедуру розробки організаційно-практичного інструментарію та дозволяє враховувати усі необхідні дії із організаційно-практичного забезпечення процесу реалізації підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Розроблено організаційно-практичне забезпечення підготовчого етапу для формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, особливо місце серед яких відведено формуванню інструкції, яка надає можливості уніфікувати процедури, які виникають під час такого управління.

Деталізовано організаційно-практичне забезпечення підготовчого етапів діагностики та моделювання, запропоновано схеми вибору варіантів методів та моделей управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Сформовано концептуальний підхід до оцінки ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних

підприємств, яка повинна проводитись за чотирма основними напрямками: оцінка економічної ефективності; оцінка комерційної ефективності; оцінка соціальної ефективності; оцінка бюджетної ефективності.

Зазначений організаційно-практичний інструментарій формування та впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств надає торговельним підприємствам можливості щодо спрощення процедури формування такого інструментарію, враховуючи надбання сучасної науки та практичної діяльності, із акцентуванням уваги на специфічних умовах функціонування торговельних підприємств.

Основні положення, які містяться у розділі 2, опубліковані у працях автора [97; 99; 101; 103; 116; 187; 190].

РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ КОМБІНОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Стан та перспективи розвитку діяльності торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах

Формування комбінованого підходу до управління торговельними підприємствами згідно із запропонованою моделлю повинно включати ґрунтовну діагностику передумов функціонування підприємства, метою якої виступає узагальнення чинників, що впливають на діяльність торговельного підприємства.

Запропоновано наступну схему дослідження чинників впливу та пошуку можливих резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, яка побудована на засадах розробленого концептуального підходу до діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств (табл. 3.1).

За наведеною схемою основний етап пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств розпочинається із виявлення загальної специфіки сфери діяльності підприємства.

Формування та імплементація комбінованого підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств повинна базуватись, по-перше, на врахуванні особливості сфери функціонування підприємства, в даному випадку – торгівлі. По друге, - на врахуванні особливостей самого торговельного підприємства.

Розглянемо специфіку та тенденції розвитку діяльності торговельних підприємств на території України протягом останніх років. За даними Державної служби статистики України проведемо аналіз та оцінку основних показників діяльності торговельних підприємств.

Таблиця 3.1

Схема дослідження чинників впливу та пошуку можливих резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

№ п/п	Найменування етапу	Результат
1	Формулювання мети, завдань дослідження	Мета та завдання дослідження
2	Визначення суб'єктів та об'єктів дослідження	Суб'єкти, об'єкти
3	Формулювання принципів та функцій дослідження	Принципи та функції
4	Уточнення методики дослідження	Методика
5	Виявлення загальної специфіки діяльності торговельних підприємств	Специфіка сфери
6	Дослідження чинників впливу зовнішнього середовища функціонування торговельного підприємства	Виявлення резервів використання ринкової ситуації, маркетингових резервів
7	Дослідження чинників впливу внутрішнього середовища функціонування торговельного підприємства	Виявлення резервів підвищення організаційного, торгово-технологічного, фінансово-економічного та кадрового потенціалу
8	Формулювання переліку можливих резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства	Резерви підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором.

За запропонованою у п.п. 2.2 концепцією діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств першими розглянемо вплив чинників макросередовища функціонування торговельних підприємств.

Внутрішня торгівля в Україні складається з оптової та роздрібної торгівлі. Основна відмінність – споживач та напрям використання придбаного товару.

Оптова торгівля у своїй основі має перепродаж товарів іншим суб'єктам господарювання з метою їх використання у подальшій виробничій діяльності чи перепродажу кінцевим споживачам. Роздрібна торгівля спрямована на продаж товарів кінцевим споживачам з метою його особистого споживання або домашнього користування.

До роздрібної торгівлі у КВЕДі входять: перепродаж (продаж без перероблення) нових або уживаних товарів для особистого споживання або домашнього користування переважно населенню, який здійснюють магазини, торгові центри, кіоски, намети, компанії поштового замовлення

(у тому числі у мережі Інтернет), рознощики і вуличні торговці, споживчі кооперативи тощо [85].

Як влучно зазначають автори [85]: «…Роздрібна торгівля повинна відчувати об'єктивну потребу в наявності повномасштабної та ефективної оптової торгівлі. Якщо роздрібні торговельні підприємства можуть обходитися без оптової торгівлі, остання не матиме перспектив у своєму розвиткові. Оптові торговці зберігають товарні запаси багатьох постачальників, що дає роздрібним підприємствам можливість ефективно вибирати потрібні їм товари. Тим самим оптові торговці розміщуються «ближче» до роздрібних підприємств і більш оперативно виконують їхні замовлення. Якщо оптові торговці надійно доставляють продукцію, товарні запаси роздрібних підприємств можуть бути невеликими. Отже, це дозволяє роздрібним торговцям більш оперативно реагувати на запити покупців (споживачів)». Таким чином, розвиток оптової та роздрібної торгівлі нерозривно пов'язаний між ними.

Проте останнім часом межа оптової та роздрібної торгівлі стирається: «…у сучасній торговельній практиці це проявляється тоді, коли оптові бази та гуртові ринки реалізують продукцію як оптовими партіями, так і вроздріб, або оптово-роздрібні підприємства, такі як METRO, FOZZY виконують водночас функції дрібнооптової і роздрібної торгівлі і та ін.» [85]. Такі сучасні тенденції дуже впливають на необхідність перегляду чинників, що впливають на розмежування оптових та роздрібних торговельних підприємств.

На рис. 3.1 представлено динаміку індикатору ділової впевненості в роздрібній торгівлі в Україні за період 2015-2022 рр. (індикатор обчислено відповідно до Методики розрахунку індикаторів ділових очікувань, затвердженої наказом Держстату від 03.12.2021 № 301).

Рис. 3.1 Динаміка показника індикатора ділової впевненості в роздрібній торгівлі за період 2015-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Слід відмітити, що у 2020 році відбулось різке падіння даного показника. Незважаючи на поступове зростання індексу з 2015 року, останні роки він не має позитивної та стабільної тенденції. Це свідчить про наявні негативні очікування на підприємствах роздрібної торгівлі в Україні.

Під час воєнних дій на території України на діяльність торговельних підприємств впливають специфічні макроекономічні чинники, стандартні підходи до управління не діють. Необхідно впровадження комбінованого підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що дають змогу адаптуватись до нестабільних та негативних умов функціонування торговельних підприємств в України під час воєнних дій [28, с.93].

Враховуючи негативні наслідки військових дій на території Україні, загальні показники індикаторів ділової впевненості в роздрібній торгівлі слід прогнозувати з урахуванням значно більшої погіршувальної динаміки.

Аналізуючи основні проблеми, які виникають у підприємств під час воєнних дій слід виділити наступні [28, с.95]:

- Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (міграція населення та загальне зниження рівня платоспроможності населення на території країни зумовлюють зниження платоспроможного попиту на товари торговельних підприємств; змінюється структура попиту у бік більш дешевих видів товарів);
- Непрогнозованість розвитку ситуації в України (зростання рівня ризиків та невизначеності в економіці країни підвищує негативні очікування та наслідки у торгівлі);
- Відсутність достатнього капіталу для ведення підприємницької діяльності;
- Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу;
- Недостатність кредитних коштів та грантових програм та ін.

Зазначені проблеми, що підкреслені самими підприємцями, що здійснюють діяльність під час воєнних дій не є вичерпним переліком, проблем значно більше, проте є найбільш важливі до урахування під час формування комбінованого підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств України.

Зупинимось більш детально на дослідженні показників оптового та роздрібного товарообігу підприємств України. Згідно з даними, представленими на рис. 3.2, оптовий товарообіг в Україні постійно нарощував свої темпи зростання. За 16 років значення даного показника зросло майже у 7 разів, що є позитивною передумовою для розвитку оптової торгівлі в країні. Причому частка продовольчих товарів у структурі оптового товарообороту майже не змінилась (16,0% у 2005р. та 15,5% у 2021р.). Проте дані не скореговані на індекс інфляції, що не відображає реального стану динаміки показників оптового товарообігу в Україні. Офіційні дані за 2022 рік відсутні, але, враховуючи різноманітні прогнозні

значення, слід зазначити, що відбулось значне скорочення оптового товарообігу на території України, що пов'язане із наслідками військових дій на території країни.

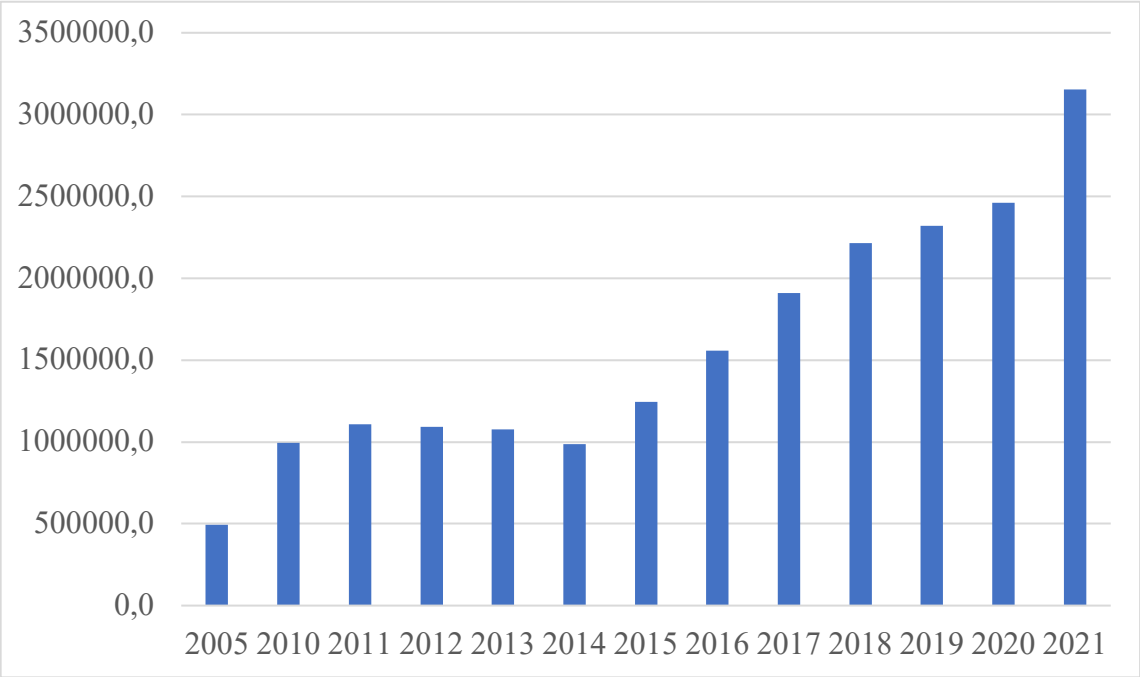

Рис. 3.2 Динаміка оптового товарообороту за період 2005-2021рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

З 2005 року поступово збільшується частка непродовольчих товарів у структурі оптового товарообігу, що може свідчити про збільшення частки витрат на непродовольчі товари для забезпечення потреб населення та підприємств (на 0,5%) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структура оптового товарообігу в Україні за період 2005-2021рр, %

Питома вага в оптовому товарообороті, %	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
продовольчі товари	16,1	19,5	17,6	19,7	18,6	19,7	18,0	16,2	16,5	16,1	16,9	17,8	15,6
непродовольчі товари	83,9	80,5	82,4	80,3	81,4	80,3	82,0	83,8	83,5	83,9	83,1	82,2	84,4

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Проте негативною виступає тенденція до скорочення частки продажу товарів, що вироблені на території України, як продовольчих так і непродовольчих (рис. 3.3). Особливо негативною тенденцією є зменшення частки продажу непродовольчих товарів, вироблених на території України (падіння у 2021 році у порівнянні з 2005 роком більше, ніж на 30%).

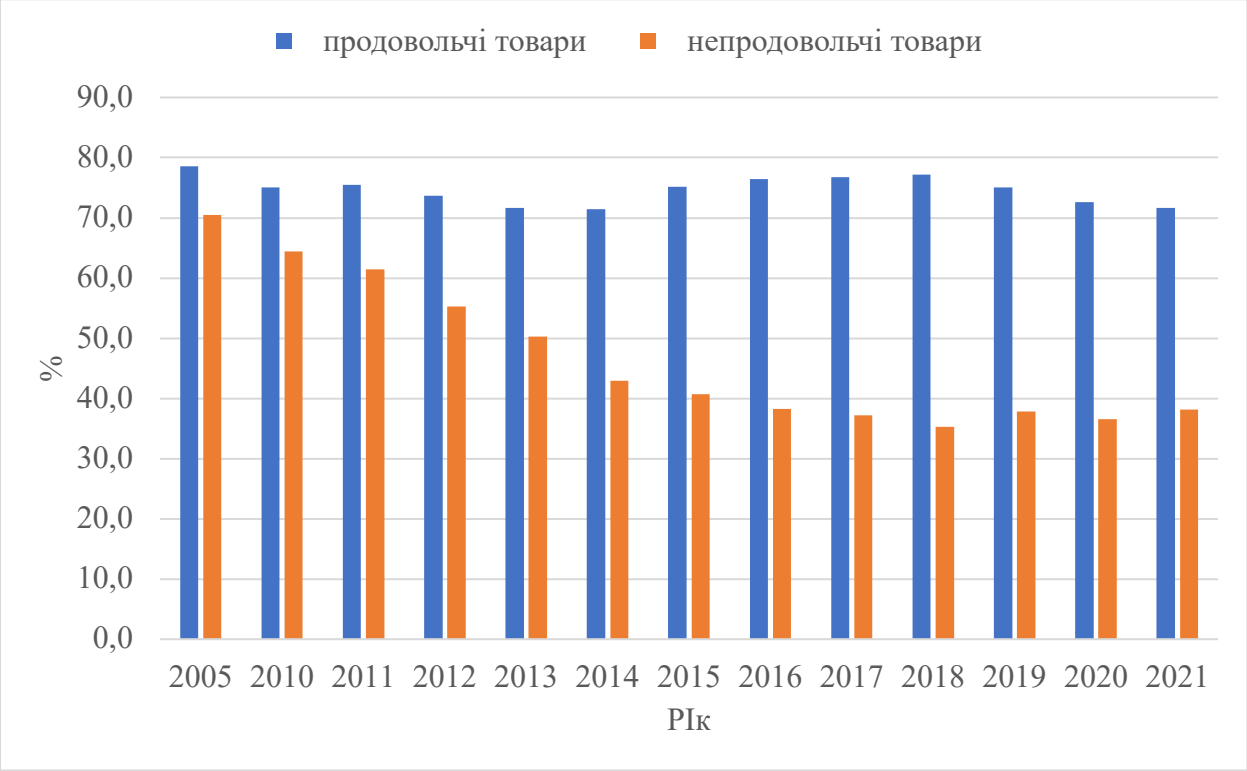

Рис. 3.3 Динаміка структури оптового товарообороту (за часткою вироблених в Україні продовольчих та непродовольчих товарів) за період 2005-2021рр., %.

Джерело: побудовано автором за даними [30]

За даними Державної служби статистики [30] у 2021 році у порівнянні з 2020 роком імпорт товарів збільшився на 34%, до 72,82 мільярда доларів, експорт – на 38,4%, до 68,09 мільярда доларів, що було дуже позитивним показником нарощування торговельної діяльності.

Товарна структура експорту у зовнішній торгівлі Україні у 2021 році представлена на рис. 3.4.

Рис. 3.4 Товарна структура експорту у зовнішній торгівлі Україні у 2021 році, %

Джерело: побудовано автором за даними [30]

У 2021 році основними товарними позиціями українського експорту були: продукти рослинного походження; недорогоцінні метали та вироби з них; мінеральні продукти; жири та олії тваринного або рослинного походження.

Основними товарними позиціями українського імпорту у 2021 році були: мінеральні продукти; машини, обладнання та механізми; продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості; засоби наземного транспорту, летальні апарати, плавучі засоби; полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них (рис. 3.5).

Рис. 3.5 Товарна структура імпорту у зовнішній торгівлі Україні у 2021 році, %

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Наведені структури експорту та імпорту України за 2021 рік свідчать про необхідність переформатування економіки країни на розвиток переробних галузей та пов'язаних з ними виробництв для зменшення залежності від імпорту.

У географічній структурі експорт переважав до Китаю, Польщі, Німеччини, Італії, Іспанії, Нідерландів, Угорщини та Румунії. Географічна структура імпорту до України є подібною до структури експорту, що свідчить про наявні стійкі торговельні зв'язки із зазначеними країнами.

Проте слід виділити низку логістичних проблем, що пов’язані із здійсненням експортно-імпортної діяльності торговельних підприємств України під час воєнних дій на території країни:

- Ускладнення здійснення логістичних операцій: зростання атак по транспортно-складській інфраструктурі ускладнює процес планування та доставки вантажів;
- Закриття морських логістичних коридорів для доставки товарів;
- Зростання вартості транспортування внаслідок завантаженості залізничних шляхів та використання автомобільного транспорту з порівняно невеликими обсягами товарів, зростання вартості палива;
- Обмеження у закупівлі товарів: обмежений асортимент у постачальників, збільшення періоду доставки;
- Переміщення логістичних хабів з центру на захід країни;
- Зростання вартості складської логістики;
- Зростання ризиків зберігання товарів на складах.

Вищезазначені проблеми збільшують вартість та період здійснення логістичних операцій, що прямо впливає на обсяги реалізації торговельних підприємств на території України.

У регіональній структурі експорту України у 2021 році провідні місця займали такі області: м. Київ (22,5%); Дніпропетровська область (17,9%); Донецька область (10,3%) [30]. На долю зазначених областей та міст приходиться половина українського експорту, що свідчить про нерівномірність розташування виробництва на території України.

У регіональній структурі імпорту України у 2021 році провідні місця займали такі області: м. Київ (42,6%); Дніпропетровська область (8,1%); Київська область (7,7%); Львівська область (6,5%) [30].

Зважаючи на сучасні умови, регіональна структура товарного імпорту та експорту різко змінюється, домінуюче положення починають займати західні області України.

Аналізуючи дані відносно товарної структури оптового товарообігу підприємств в Україні у 2021 році [30] (Додаток Б) слід зазначити, що:

- продовольчі товари у структурі оптового товарообігу займають 15,6% (причому 4,3% з них займають виробі тютюнові; 1,5% напої алкогольні та 2,6 інші продовольчі товари);

- у структурі непродовольчих товарів, які займають 84,4% оптового товарообігу лідируючі позиції займають (паливо моторне 12,4%; зернові 7,0%; добрива, агрохімічна продукція 7,0%; продукти фармацевтичні основні та препарати фармацевтичні 6,7%; інші непродовольчі товари 17,1%).

Слід звернути увагу на порівняння індексів фізичного обсягу оптового та роздрібного товарообігу в Україні за 12 місяців 2021 року, що надасть змогу оцінити сезонність у роздрібній та оптовій торгівля (рис. 3.6).

Індекс фізичного обсягу оптового товарообігу в Україні за всі 12 місяців 2021 року не досяг показників минулого року, дана тенденція негативно характеризує передумови розвитку оптових торговельних підприємств в Україні. Проте сформована лінія тренду та прогноз на наступні 2 місяці повинні були свідчити про незначне поступове зменшення обсягів падіння індексу фізичного обсягу оптового товарообігу. Проте наслідки військових дій на території країни змінюють показники в негативний бік.

Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі протягом року постійно зростав, що може свідчити про зростання купівельної спроможності населення та поступове нарощування обсягів реалізації роздрібними торговельними підприємствами. Проте результати прогнозування динаміки індексів фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі показують поступове зменшення темпів зростання, що і відбувалось протягом 2022-2023 років.

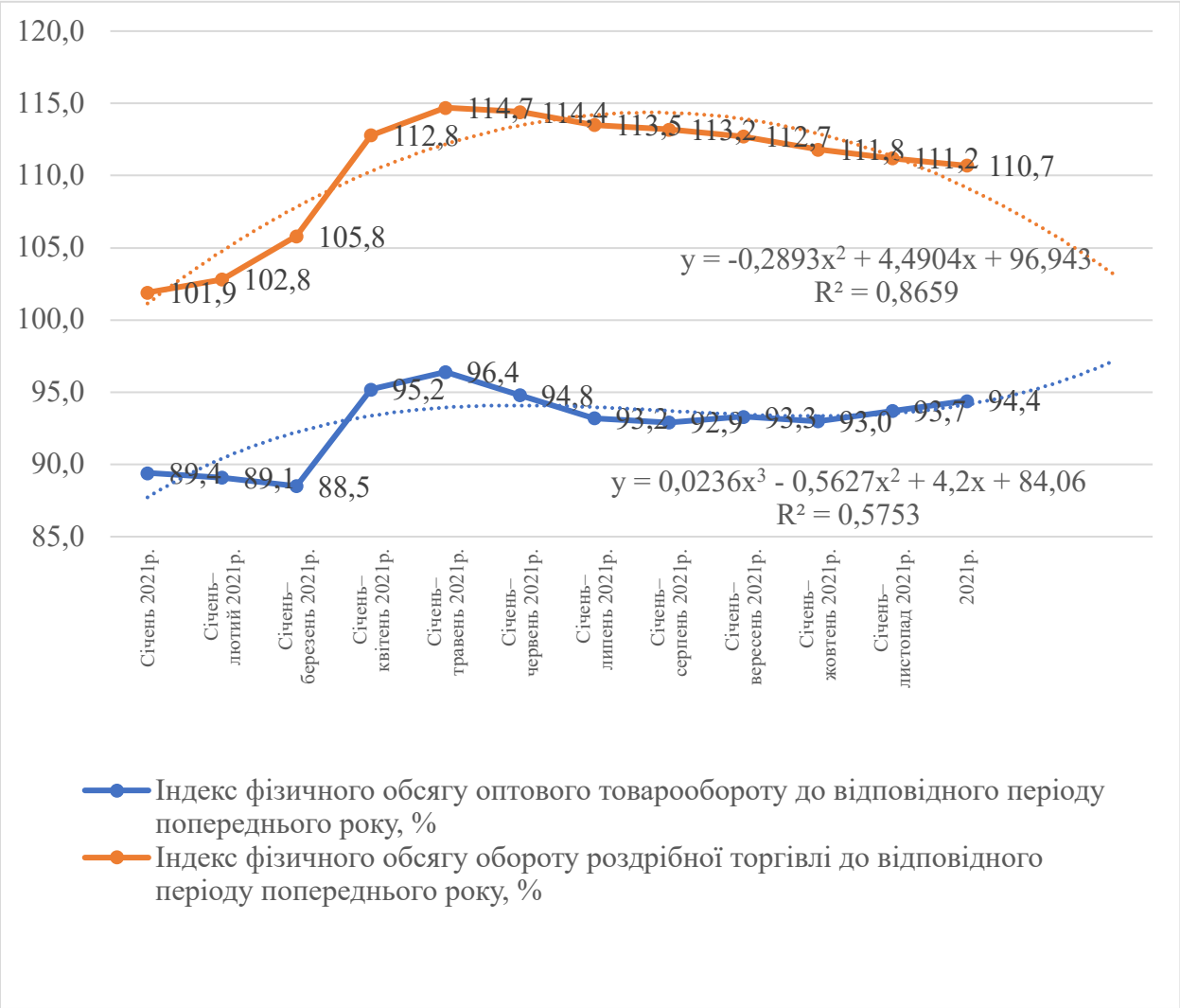

Рис. 3.6 Динаміка індексів фізичного обсягу оптового та роздрібного товарообігу в Україні у 2021 році, %

Джерело: побудовано автором за даними [30]

Дані коливання індексів свідчать про наявні тенденції сезонності у зростанні обсягів оптового та роздрібного товарообігу, наявні пікові зростання у першому кварталі року.

Торговельні компанії України залишаються вкрай уразливими до військових атак, внаслідок значної кількості попадань та уражень торговельних об'єктів на території країни, що приводить до значних збитків та втрат.

Погіршує ситуацію несформованість організованих оптових структур: «…нині в Україні фактично відсутні великі оптові структури, які

мають забезпечувати дієвий механізм взаємодії попиту і пропозиції, нагромадження товарних запасів, своєчасне і повне постачання товарів у роздрібну торговельну мережу, формування їх асортименту, а також зворотні впливи на обсяг і структуру виробництва. Відсутність ефективної оптової торгівлі провокує неврегульованість торговельно-промислових зв'язків, невпорядкованість формування товарної пропозиції, неналежну якість споживчих товарів, недостатню ритмічність поставок, повільне оновлення асортименту на виробництві й у роздрібній торгівлі в цілому призводить до значних економічних і соціальних втрат» [85].

Проведено дослідження роздрібного та оптового товарообороту на прикладі діяльності торговельних підприємств в Одеській області за період 2012-2021 років. У табл. 3.3 наведено динаміку показників внутрішньої роздрібної торгівлі Одеської області за період 2012-2021 роки. Слід зазначити, що абсолютні показники обсягів роздрібного товарообороту протягом 2012-2021 років зростають. За цей період оборот роздрібної торгівлі зріс вдвічі, а оборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) зріс втричі.

За результатами даних табл. 3.3 побудовано рис. 3.7 із результатами динаміки індексів обороту роздрібної торгівлі та роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб).

Слід зазначити, що протягом 2014-2015 років відбувалось зниження індексів обороту роздрібної торгівлі та обороту підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) відповідно. Починаючи з 2016 року відмічалась позитивна динаміка зростання індексів.

Таблиця 3.3

Динаміка показників внутрішньої роздрібної торгівлі Одеської області за період 2012-2021 роки

Найменування показника	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Оборот роздрібної торгівлі, млн. грн.	50130,7	55099,7	61923,1	72438,8	84056,2	62961,7	69047,4	82764,8	88439,5	107049,6
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (у порівнянних цінах) до відповідного періоду попереднього року, %	117,8	109,3	93,5	81,9	106,3	114,1	103,2	112,8	106,7	111,5
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб), млн. грн.	26496,8	28764,8	32071,4	36732,7	42584,5	47879,6	52993,0	63673,5	67878,1	81309,6
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту (у порівнянних цінах) до відповідного періоду попереднього року, %	114,0	108,0	92,8	81,8	105,8	112,2	103,9	112,8	106,8	111,4

* *Джерело:* побудовано автором за даними [30]

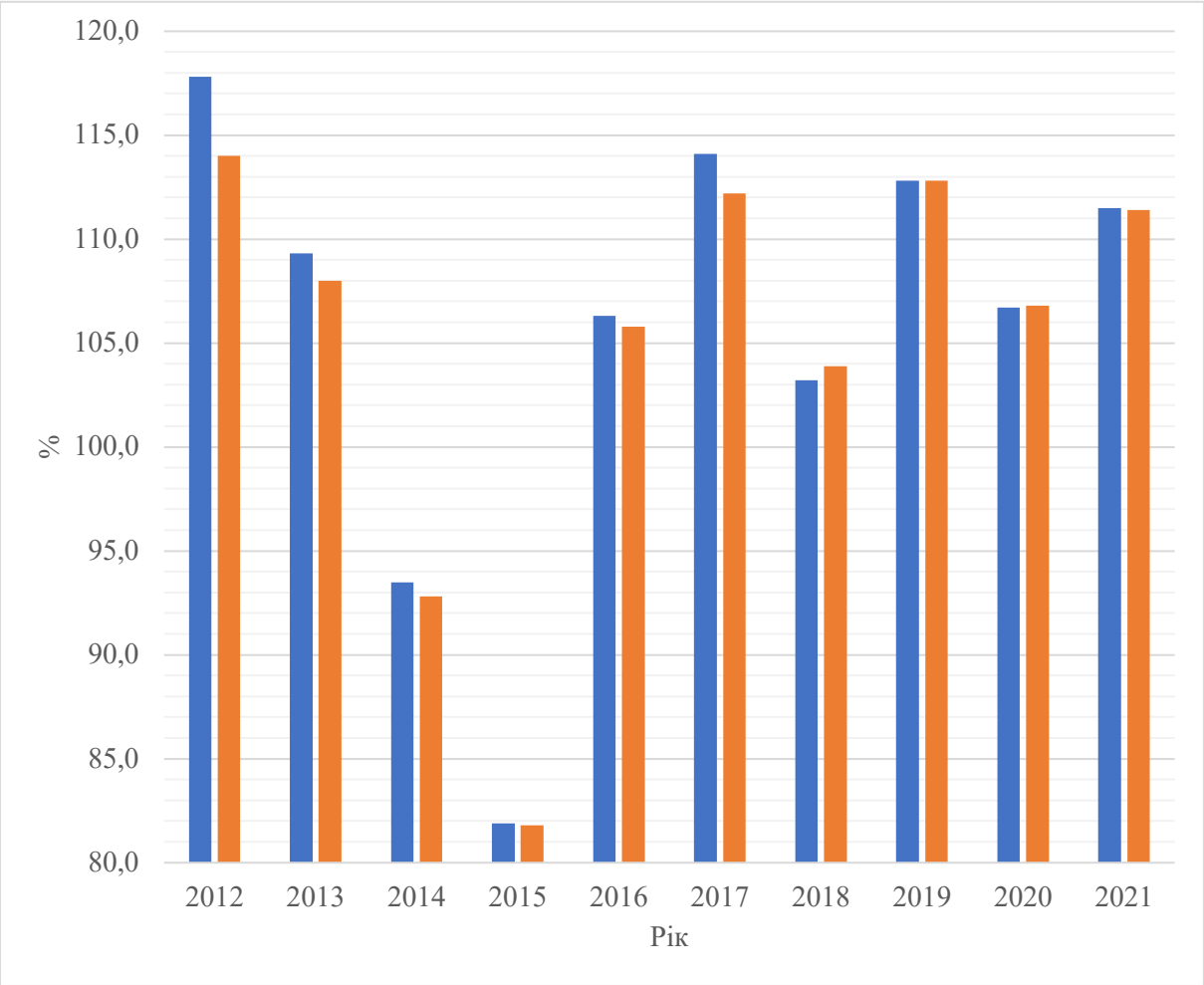

Рис. 3.7 Динаміка індексів обороту роздрібної торгівлі та роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) в Одеській області за період 2012-2021рр., %

* *Джерело:* побудовано автором за даними [30]

Узагальнені результати дослідження (із використанням PEST-аналізу) макроекономічних чинників, які впливають на діяльність торговельних підприємств, представлені у Додатку В. Дослідження проводилось експертним методом із допомогою 4 керівників торговельних підприємств, які функціонують в Україні. Вага чинників оцінювалась від 0 до 1 (зі збільшенням значення при збільшенні ваги), напрямок дії чинників оцінювався за 100 – бальною шкалою:

0-20 – прогнозований критичний вплив на діяльність торговельних підприємств;

21-40 – прогнозований негативний вплив на діяльність торговельних підприємств;

41-60 – прогнозований нейтральний вплив на діяльність торговельних підприємств;

61-80 – прогнозований поліпшувальний вплив на діяльність торговельних підприємств;

81-100 – прогнозований позитивний вплив на діяльність торговельних підприємств.

Аналізуючи отримані результати PEST-аналізу, який використано для аналізу макроекономічного середовища функціонування торговельних підприємств отримано наступні результати за групами чинників:

1. Політичні чинники:

- За результатами експертного оцінювання найбільшу вагу серед обраних політичних чинників отримав чинник наявності військових дій на території України (0,5), також високу вагу отримали чинники внутрішньої політичної стабільності та наявності корупції та бюрократії в торговельній сфері (по 0,125 відповідно).

- Серед політичних чинників критичним впливом за думкою експертів характеризуються військові дії на території України; негативний вплив здійснюють збільшення рівня політизації суспільства, рівень внутрішньої політичної стабільності та рівень корупції та бюрократії. Нейтральним виступає чинник недосконалої законодавчої та податкової бази. Тільки дотримання норм СОТ, на думку експертів, може мати поліпшувальний вплив із переліку обраних політичних чинників.

- Загалом серед політичних чинників торговельному підприємству слід звертати увагу на резерви підвищення конкурентоспроможності, які нададуть змогу нейтралізувати негативний вплив військових дій на території України та на забезпечення можливостей

внутрішньої політичної стабільності, із використанням можливостей зниження рівня корупції та бюрократії.

2. Економічні чинники:

- За результатами експертного оцінювання найбільшу вагу серед обраних економічних чинників отримали чинники зростання темпів інфляції та зниження рівня доходів населення (по 0,225), також високу вагу отримав чинник зростання безробіття в торговельній сфері (0,175).

- Серед економічних чинників критичним впливом за думкою експертів характеризуються зростання темпів інфляції; негативний вплив здійснюють падіння темпів економічного росту, збільшення безробіття та зниження доходів населення. Нейтральними виступають чинники складність та непрозорість системи оподаткування, висока облікова ставка НБУ, низький рівень залучення іноземних інвестицій в торгівлю.

- Негативними виступають значні обмеження та зростання транспортної та складської логістики.

- Експерти не відзначили жодного економічного чинника, який би мав поліпшувальний або позитивний вплив на діяльність торговельного підприємства з боку макросередовища функціонування підприємства. Це свідчить про дуже складні зовнішні умови функціонування, які вимагають пошуків резервів підвищення конкурентоспроможності за кожним із зазначених чинників.

3. Соціальні чинники:

- За результатами експертного оцінювання найбільшу вагу серед обраних соціальних чинників отримали чинники зростання безробіття, зміна структури споживчого попиту (по 0,225) та високий рівень диференціації доходів населення (0,20). Незначну вагу отримали чинники зростання вимог до якості товарів та низький рівень престижності праці в торгівлі (по 0,05 відповідно).

- Серед соціальних чинників немає жодного чинника, що характеризується критичним впливом. Негативний вплив можуть мати:

скорочення чисельності населення, зростання безробіття, зміна структури споживчого попиту. Нейтральними виступає дія чинників: зміна структури населення, високий рівень диференціації доходів населення та низький рівень престижності праці в торгівлі. Зростання вимог до якості товарів, за думкою експертів, може мати поліпшувальний вплив на діяльність торговельних підприємств.

- Загалом за групою соціальних чинників найнижчі значення отримані для чинників зростання вимог до якості товарів та зниження престижності праці в торгівлі.

4. Технологічні чинники:

- За результатами експертного оцінювання найбільшу вагу серед обраних технологічних чинників отримали чинники ключові технологічні зміни в торгівлі, рівень автоматизації торговельної діяльності, розвиток digital-технологій (по 0,2 відповідно) та розвиток технологічного рівня постачальників (0,175). Незначну вагу отримав чинник державної технологічної політики (0,075).

- Серед технологічних чинників немає жодного чинника, що характеризується критичним впливом. Негативним виступає вплив чинника державної технологічної політики. Нейтральний вплив здійснює рівень автоматизації торговельної діяльності. Поліпшувальний вплив можуть здійснювати ключові технологічні зміни в торгівлі, рівень інноваційної активності в торгівлі, та розвиток технологічного рівня постачальників. Також експерти виділили вплив чинника розвиток digital-технологій, як позитивний.

- Загалом за групою технологічних чинників найнижчі значення отримані для чинників державної технологічної політики та рівень інноваційної активності в торгівлі.

Узагальнені результати проведеного аналізу зовнішнього середовища функціонування торговельних підприємств можуть виступати підґрунтям

формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності із акцентуванням уваги на вузьких місцях.

Аналіз чинників впливу з боку мезосередовища було здійснено на прикладі торговельних підприємств Одеської області. Для дослідження обрано торговельні підприємства, що здійснюють торгівлю продуктами харчування (хлібопекарськими та кондитерськими виробами), як одного з основних напрямків торговельної діяльності в регіоні.

Діагностика конкурентної ситуації на ринку торгівлі хлібопекарськими та кондитерськими виробами Одеської області представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Діагностика конкурентної ситуації на ринку торгівлі хлібопекарськими та кондитерськими виробами Одеської області (станом на 2023 рік)

Найменування показника	Характеристика
Кількість підприємств-продавців на ринку	Значна кількість незалежних продавців. В оптовій торгівлі відмічаються елементи недосконалої конкуренції. Роздрібна торгівля може бути визначена як досконала конкуренція за кількістю незалежних невеликих продавців на ринку
Тип товару	В оптовій торгівлі – стандартний (однорідний). В роздрібній торгівлі переважають нестандартні товари.
Наявність бар'єрів для входу або виходу з торгівлі	Відсутність офіційних бар'єрів та обмежень.
Повнота інформації про ринок	Вихід інформації обмежений, присутня комерційна таємниця.

Джерело: побудовано автором

Провівши аналіз п'яти сил конкурентних переваг за Портером М. торговельної сфери в Одеській області, проведений за допомогою дослідження статистичної інформації Головного управління статистики Одеської області, відкритої інформації щодо діяльності торговельних підприємств, слід зазначити наступне:

1. Нові конкуренти. Ринок торгівлі харчовими продуктами характеризується високим рівнем конкуренції. Відсутність бар'єрів до

входу до галузі та невеликих обсягів інвестицій створюють передумови до наявності значної кількості конкурентів. Ринок диверсифікований, конкурентів багато, без виділення спеціалізацій. Вірогідність появи нових конкурентів досить велика. Проте основним обмеженням виступає наявність можливості до доступу до каналів дистрибуції у торговельних підприємств.

2. Ринкова сила постачальників. Військові дії на території України все більше ставлять торговельні підприємства в залежність від постачальників. Ринкова сила постачальників посилюється наявністю можливостей доступу до товарів, налагодженими логістичними зв'язками та наявністю страхового запасу товарів. Ринок постачальників насичений, проте існують форс-мажорні ризики, які впливають на діяльність торговельних підприємств.

3. Ринкова сила покупців. Ринок торгівлі харчовими продуктами дуже чутливий до попиту споживачів, товари на рикну мають багато замінників, тому споживачі мають велику силу. Внаслідок військових дій кількість платоспроможних споживачів харчових товарів не першої необхідності, таких як кондитерські вироби, різко зменшилась. Відбулась зміна структури попиту на кондитерські вироби у бік більш дешевих товарів, зросла цінова чутливість споживачів.

4. Альтернативні товари. Ринок торгівлі харчовими продуктами – це ринок із диверсифікованими товарними групами, присутня наявність великої кількості замінників та альтернативних товарів, як внутрішнього виробництва, так і іноземних замінників.

5. Внутрішньогалузева конкуренція. Аналізуючи конкурентне середовище всередині сфери торгівлі харчовими продуктами (кондитерськими виробами), слід зазначити наступне:

- Присутня незначна кількість лідерів-галузі, які є одночасно-виробниками та продавцями на ринку;

- Незначні бар’єри до входу у галузь створюють передумови до появи значної кількість конкурентів та посилення конкурентної боротьби між ними;
- Ринок торгівлі харчовими продуктами (кондитерськими виробами) насичений, що ускладнює конкуренцію серед торговельних підприємств.

Таким чином у даному підрозділі узагальнено специфічні особливості та тенденції розвитку торговельних підприємств в України протягом останніх років. Враховуючи, проведені дослідження та негативні наслідки воєнних дій на території України, слід відмітити, що підприємства як оптової, так і роздрібної торгівлі в Україні знаходяться у вкрай важких макроекономічних передумовах. Негативні явища з боку політичних та економічних чинників вимагають переформатування управління торговельними підприємствами у напрямку пошуку та використання резервів підвищення конкурентоспроможності та, як результату, підвищення результативності своєї діяльності.

3.2 Організаційно-практична та інструментальна імплементація теоретико-методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності на основі комбінованого підходу

Імплементацію підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств здійснено на матеріалах діяльності ТОВ «Профі Продукт» за наступними етапами:

1. Визначення мети та завдань управління резервами підвищенням конкурентоспроможністю ТОВ «Профі Продукт».

Компанія «Профі Продукт» є одним з лідерів серед постачальників кондитерської, хлібобулочної, кулінарної та молочної сировини на ринку України. Даний факт та доступ до управлінської звітності підприємства зумовили вибір його в якості репрезентатора результатів дослідження. В

асортименті є кондитерські та шоколадні глазурі, начинки, сиропи, топінги, маргарини, рафіновані і гідрококосові жири, какао-продукти, майонез, кетчуп, томатна паста, борошно.

Основною метою діяльності підприємства виступає забезпечення потреб населення та оптових підприємств товарами харчової промисловості з метою отримання прибутку. Для цілей впровадження комбінованого підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства загальна мета із урахуванням побажань власників скорегована наступним чином: забезпечення потреб населення та оптових підприємств товарами харчової промисловості з метою отримання прибутку та зростання його рівня протягом року на 10%.

Виходячи із головної мети діяльності підприємства були встановлені завдання управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт»:

- збільшення частки ринку продажу товарів харчової промисловості на території Одеської області на 5% протягом одного року;
- скорочення часу на виконання основних бізнес-процесів, пов’язаних із постачальницько-збутовою діяльністю;
- скорочення витрат, пов’язаних із постачальницько-збутовою діяльністю, на 10% протягом року;
- удосконалення логістичних процесів, що надасть можливості скоротити тривалість постачальницько-збутового циклу в середньому на 10% ;
- удосконалення обладнання та транспортних засобів з метою скорочення процесу пошуку та доставки споживачам товарів;
- удосконалення процесу обслуговування та рівня задоволення клієнтів;
- удосконалення номенклатури та асортименту, пошук нових більш привабливих постачальників;

- забезпечення ритмічного надходження грошових коштів;
- скорочення витрат на управління торговельним підприємством на 10% протягом року;
- підвищення кваліфікації персоналу (зростання частки кваліфікованих працівників на 30%);
- збільшення рівня виторгу на одного працівника на 20% протягом року;
- підвищення рівня задоволеності клієнта та середнього чеку з клієнта на 20% протягом року;
- підвищення ефективності реклами з метою збільшення обсягів реалізації на 20% протягом року;
- підвищення ефективності цінової політики з метою збільшення обсягів реалізації на 10% протягом року.

2. Визначення суб'єктів та об'єктів управління резервами підвищенням конкурентоспроможністю ТОВ «Профі Продукт».

Суб'єктами управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» виступає: генеральний директор, комерційний директор, начальник торговельного відділу, відділу маркетингу та логістики, начальник фінансово-економічного відділу, начальник відділу кадрів та адміністративні працівники підприємства.

Об'єктами управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» виступають всі процеси реалізації товарів: налагодження постачання товарів, їх збереження, просування та збут, доставка та після продажне обслуговування.

3. Розробка принципів та механізмів управління резервами підвищенням конкурентоспроможністю ТОВ «Профі Продукт».

Виділено наступні головні принципи управління резервами підвищенням конкурентоспроможністю ТОВ «Профі Продукт»: одночасності; комплексності; науковості; оперативності; регуляторності; демократичності; обґрунтування; факторності; системності; інклюзивності.

Механізм управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» складається із шести основних компонентів: ринкового, організаційного, торгово-технологічного, фінансово-економічного, кадрового та маркетингового механізмів у відповідності до запропонованих груп резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

4. Діагностика передумов управління резервами підвищенням конкурентоспроможністю ТОВ «Профі Продукт».

Результати діагностика зовнішніх передумов управління резервами підвищенням конкурентоспроможністю ТОВ «Профі Продукт» були представлені у п.п. 3.1, у якому відображені основні виявлені політичні, економічні, технологічні та соціальні чинники зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства.

Згідно із запропонованим концептуальним підходом до діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств була проведена діагностика таких резервів на прикладі ТОВ «Профі Продукт».

На етапі діагностики внутрішнього середовища функціонування підприємства використано метод SWOT-аналізу (табл. 3.4).

Поле СИМО демонструє, які сильні сторони потрібно застосувати, щоб отримати реалізацію можливостей у зовнішньому середовищі (систематичний аналіз змін споживчих переваг; підвищення продуктивності праці; успішна політика просування товару), тобто ТОВ «Профі Продукт» слід звернути увагу на дослідження споживчих переваг, на роботу з персоналом щодо збільшення виробітки, та на розробку маркетингової політики та стратегії підприємства.

Поле СЛМО визначає, за допомогою яких можливостей зовнішнього середовища підприємство здатне подолати наявні слабкі місця. Для ТОВ «Профі Продукт» актуальними можливостями зовнішнього середовища виступають: розробка товарів для нової групи споживачів; впровадження

заходів зниження собівартості із урахуванням зовнішніх можливостей; оптимізація структури товарів; вчасна заміна товарів, які не користуються попитом, що безпосередньо пов'язане із систематичним аналізом змін споживчих переваг.

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз для ТОВ «Профі Продукт»

	Можливості (МО)	Загрози (ЗГ)
	1. Контроль за якістю товарів. 2. Взаємозв'язок з постачальниками. 3. Розширення асортименту продукції. 4. Освоєння нових технологій постачання та збуту. 5. Вихід на нові сегменти ринків. 6. Соціально-політична стабільність. 7. Обґрунтоване законодавство.	1. Неефективний збут. 2. Складність з технічним переозброєнням. 3. Низька якість товарів. 4. Повільний темп зростання ринку. 5. Інфляція. 6. Можливість виникнення нових конкурентів (в тому числі іноземних). 7. Зростання збуту товарів-замінників. 8. Негативні дії на державному рівні. 9. Військові дії на території країни.
Сильні сторони (СИ)	СИМО	СИЗГ
1. Репутація серед споживачів. 2. Менші витрати в порівнянні з конкурентами. 3. Управління якістю. 4. Висококваліфікований персонал. 5. Закупівля товарів у різних постачальників. 6. Конкурентні переваги (унікальність).	1. Систематичний аналіз змін споживчих переваг. 2. Підвищення продуктивності праці. 3. Успішна політика просування товару.	1. Контроль та підвищення вимог до товарів. 2. Підвищення якості товарів. 3. Гнучкість цін в порівнянні з конкурентами. 4. Активізація рекламної діяльності.
Слабкі сторони (СЛ)	СЛМО	СЛЗГ
1. Відсутність власних технологій. 2. Відсутність грамотної стратегії. 3. Позиціювання у конкурентному протистоянні. 4. Недостатність фінансових ресурсів. 5. Втрата репутації у споживачів.	1. Розробка товарів для нової групи споживачів. 2. Зниження собівартості. 3. Оптимізація структури товарів. 4. Вчасна заміна товарів, які не користуються попитом.	1. Зміцнення позицій. 2. Підвищення кваліфікації кадрів. 3. Використання нових ідей в маркетингу. 4. Виявлення резервів для зниження витрат.

Джерело: складено автором.

Поле СИЗГ вказує, які сильні сторони потрібно застосувати для ліквідації імовірних загроз. Основними сильними сторонами, що можуть надати змогу ліквідувати загрози для ТОВ «Профі Продукт» виступають: контроль та підвищення вимог до товарів; підвищення якості товарів, що може бути пов'язане із вибором нових постачальників; гнучкість цін в порівнянні з конкурентами; активізація рекламної діяльності.

Поле СЛЗГ демонструє, від яких слабкостей потрібно позбутися, щоб постаратися запобігти наявним загрозам: зміцнення позицій на ринку; підвищення кваліфікації кадрів; використання нових ідей в маркетингу; виявлення резервів для зниження витрат.

Аналізуючи таблицю 3.4, можна зробити висновки щодо скрутного становища підприємства, що пов'язано з кризовою ситуацією. Для більшості підприємств даної сфери характерним є те, що вони не мають офіційно прийнятих стратегічних планів, механізму планування, відсутня система норм і нормативів, організаційних структур планування тощо, а особливо актуальним у розрізі теми дослідження виступає відсутність на аналогічних підприємствах комплексного підходу до виявлення та управління резервами підвищення власної конкурентоспроможності.

Аналіз конкурентного середовища та конкурентоспроможності торговельних підприємств, що здійснюють торгівлю харчовими продуктами (кондитерськими виробами) було проведено із використанням матеріалів фінансової та внутрішньої управлінської звітності підприємств-репрезентаторів у сфері торгівлі харчовими продуктами на території Одеської області (ТОВ «Профі Продукт», ТОВ «Південний хліб», ТОВ Шоколадна компанія «МИР»). Вибір підприємств-репрезентаторів зумовлений наступними причинами:

- Однакова основна сфера діяльності обраних підприємств (торгівля харчовими продуктами (кондитерськими виробами);
- Подібність географії господарчої діяльності обраних підприємств;
- Подібність обсягів реалізації товарів та послуг;
- Доступ до матеріалів фінансової та внутрішньої управлінської звітності підприємств для вирішення задач дослідження.

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства було використано метод побудови багатокутника конкурентоспроможності із обранням 2 підприємств-конкурентів, що здійснюють торговельну

діяльність у сфері торгівлі кондитерськими виробами. У табл. 3.5 наведено перелік критеріїв для оцінки загального рівня конкурентоспроможності підприємств торгівлі кондитерськими виробами та отримані у результаті дослідження оцінки.

За результатами оцінювання загальних чинників конкурентоспроможності виявлені наступні вузькі місяця у ТОВ «Профі Продукт» у порівнянні із двома найбільшими конкурентами:

- Найнижчий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» виявлено за загальними критеріями іміджу, положення на ринку, маркетингу.
- Використання сучасних технологій та обладнання у всіх досліджуваних підприємство однакове, на середньому рівні.
- У підприємств-конкурентів є переваги щодо умов оплати та наявних додаткових послуг.
- ТОВ «Шоколадна компанія «МИР»» значно випереджує ТОВ «Профі Продукт» за дотриманням термінів постачання та якістю товарів.

Таблиця 3.5

Оцінка конкурентоспроможності підприємств торгівлі кондитерськими виробами

Найменування критерію конкурентоспроможності	ТОВ «Профі Продукт»	ТОВ «Південний хліб»	ТОВ «Шоколадна компанія "МИР"»	Питома вага	Інтегральний показник підприємства		
					ТОВ «Профі Продукт»	ТОВ «Південний хліб»	ТОВ «Шоколадна компанія "МИР"»
Асортимент	8	9	7	0,1	0,8	0,9	0,7
Ціна	8	7	8	0,1	0,8	0,7	0,8
Якість товарів	8	7	9	0,1	0,8	0,7	0,9
Кваліфікація персоналу	6	5	7	0,1	0,6	0,5	0,7
Дотримання термінів постачання	7	6	8	0,1	0,7	0,6	0,8
Сучасні технології та обладнання	7	7	7	0,1	0,7	0,7	0,7
Умови оплати та додаткові послуги	7	7	9	0,1	0,7	0,7	0,9
Маркетинг	6	5	7	0,1	0,6	0,5	0,7
Імідж	6	6	7	0,1	0,6	0,6	0,7
Положення на ринку	6	6	7	0,1	0,6	0,6	0,7
Сумарна оцінка	X			1	6,9	6,5	7,6
Коефіцієнт конкурентоспроможності	X			X	0,69	0,65	0,76

Джерело: сформовано автором

За результатами оцінки загальних критеріїв конкурентоспроможності побудовано багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Профі Продукт» (рис. 3.7).

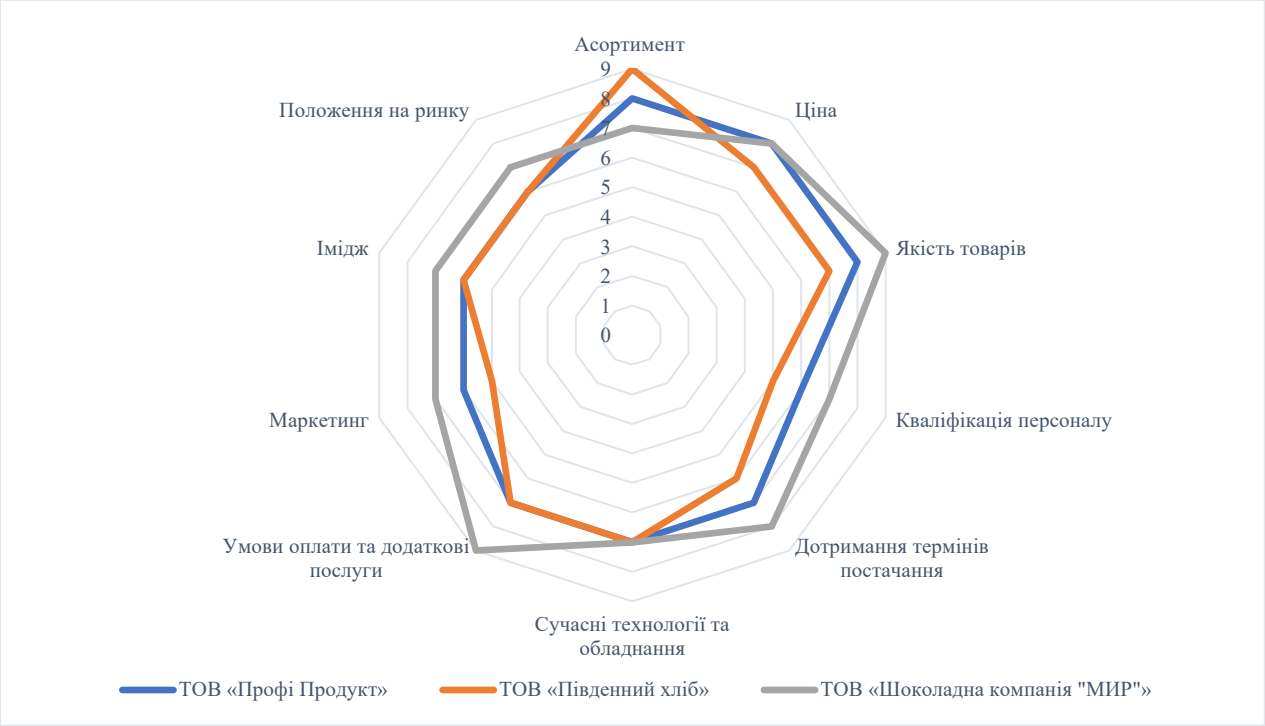

Рис. 3.7 Багатокутники конкурентоспроможності для підприємств торгівлі кондитерськими виробами

Джерело: сформовано автором

Більш детальний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» за запропонованими групами та видами резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств представлено у Додатку Г.

Підсумовуючи аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» за запропонованими групами та видами резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств слід зазначити наступне:

- за групою резервів використання організаційного-управлінського потенціалу підприємства у ТОВ «Профі Продукт» є вузькі місця, пов’язані із рівнем якості обслуговування, контролем та роботою із постачальниками та споживачами.

- за групою резервів використання торговельно-технологічного потенціалу підприємства у ТОВ «Профі Продукт» є вузькі місця, пов’язані із використанням наявних основних засобів, використанням часу роботи; інтенсифікацією технологічних процесів, рівнем розвитку матеріально-технічної бази, організацією навантажувально-розвантажувальних та транспортних робіт, логістики.

- за групою резервів використання фінансово-економічного потенціалу підприємства у ТОВ «Профі Продукт» є вузькі місця, пов’язані переважно із рівнем використання власного капіталу.

- за групою резервів використання кадрового потенціалу підприємства у ТОВ «Профі Продукт» є вузькі місця, пов’язані із необхідністю зменшення втрат робочого часу, необхідністю підвищення кваліфікації та творчої активності персоналу.

- за групою резервів використання маркетингового потенціалу підприємства у ТОВ «Профі Продукт» є вузькі місця, пов’язані із необхідністю зміни структури торговельної номенклатури та асортименту, підвищенням ефективності реклами та цінової політики.

Також розраховані площі багатокутників конкурентоспроможності підприємств (першим етапом розраховано коефіцієнти конкордації для трьох підприємства, які знаходяться у діапазоні (W – 0,81-0,86), що свідчить про значну узгодженість у думках експертів), які представлені у таблиці 3.6.

Слід зауважити, що за площею багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «Шоколадна компанія «МИР»» посідає перше місце, тобто є лідером серед проаналізованих торговельних підприємств.

Таблиця 3.6

Площі багатокутників конкурентоспроможності підприємств торгівлі кондитерськими виробами

Найменування підприємства	Площа багатокутника конкурентоспроможності (S)
ТОВ «Профі Продукт»	1,404603
ТОВ «Південний хліб»	1,2429855
ТОВ «Шоколадна компанія «МИР»»	1,692576

5. Формування переліку можливих резервів підвищенням конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт».

Аналіз багатокутників конкурентоспроможності за запропонованими групами та видами резервів надав можливості в узагальненому вигляді продіагностувати конкурентні переваги та наявні недоліки, які є у діяльності ТОВ «Профі Продукт», що виступає підґрунтям формування групи та визів резервів за якими розроблено підхід до управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт»

Таким чином, проведення основного етапу діагностики за групами резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» із використанням PEST, SWOT-аналізів, багатокутника конкурентоспроможності, коефіцієнтного аналізу, аналізу абсолютних та відносних середніх величини, графічного та табличного методів, а також соціологічних методів, надали можливість проранжувати резерви підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за запропонованою у Розділі 2 методикою (Додаток Д).

За результатами проведених досліджень та ранжування груп та видів резервів для потреб ТОВ «Профі Продукт» виділено наступній найбільш пріоритетні резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Пріоритетні напрямки пошуку та використання резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт»

Найменування групи резервів	Найменування виду резерву
Використання ринкової ситуації	Резерви вибору цільового ринку і сегменту: чітке окреслення цільового ринку та сегменту із уточненням потреб ринку
	Резерви використання конкурентних переваг: використання досвіду та партнерських відносин із постачальниками
Використання організаційно-управлінського потенціалу	Резерви контролю: впровадження PDCA підходу до організації процесів
	Резерви поліпшення роботи з постачальниками і споживачами: уніфікація процедур взаємовідносин із постачальниками та споживачами
	Резерви підвищення якості обслуговування: впровадження системи управління якістю
Використання торгово-технологічного потенціалу	Резерви використання часу роботи: Контроль використання робочого часу, впровадження автоматизації засобів обліку
	Резерви інтенсифікації технологічних процесів: впровадження елементів Lean-підходу до управління
	Резерви вдосконалення логістики: резерви ланцюгів постачання
Використання фінансово-економічного потенціалу	Резерви використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності: аналіз цін на рику, впровадження інноваційної цінової політики
Використання кадрового потенціалу	Резерви використання часу роботи: контроль використання робочого часу, впровадження автоматизації засобів обліку, впровадження чітких посадових інструкцій
	Резерви підвищення кваліфікації кадрів: формування графіку та напрямків підвищення кваліфікації
Використання маркетингового потенціалу	Резерви формування торговельної номенклатури та асортименту: аналіз номенклатури та асортименту конкурентів, аналіз попиту на ринку, дослідження можливостей постачальників
	Резерви підвищення ефективності реклами: аналіз каналів просування, визначення структури та напрямків оптимальної рекламної компанії
	Резерви підвищення ефективності цінової політики: формування аватарів клієнтів, розробка ціннісних пропозицій за сегментами споживачів, формування ефективної цінової політики

Джерело: сформовано автором

6. Моделювання підходу до управління резервами підвищенням конкурентоспроможністю ТОВ «Профі Продукт».

Сформовані види резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» є відправним пунктом для формування елементів методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використовуючи запропонований підхід до формування методів та методичних прийомів управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств на засадах комбінованого підходу до управління, для ТОВ «Профі Продукт» розроблено власний підхід до формування методів за обраними видами резервів (табл. 3.8).

У табл. 3.8 наведено перелік основних методів, які використовуються в управлінні резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт». Слід зауважити, що для кожного із підходів до управління при комбінованому підході запропоновані власні методи та методичні прийми впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основні з них наступні:

- Процесний підхід до управління: скорочення тривалості циклу; безперервне удосконалення; глобальне управління якістю; реінжиніринг бізнес-процесів.
- Функціональний підхід до управління: функціонально-вартісний аналіз; функціонально-структурне моделювання.
- Системний підхід до управління: Lean management.
- Ситуаційний підхід до управління: проєктне управління.

Узагальнена інформація відносно основних завдань та кінцевих показників щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» сформована за наступними блоками:

1. Основні завдання та кінцеві показники ефективності при реалізації елементів процесного підходу до управління (табл. 3.9).

Таблиця 3.8

Методи та методичні прийоми для управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» на засадах комбінованого підходу до управління

Назва підходу	Вид резерву	Методи впровадження елементів в УРПК	Методичні прийоми
Процесний	1. Резерви контролю: впровадження PDCA підходу до організації процесів 2. Резерви поліпшення роботи з постачальниками і споживачами: уніфікація процедур взаємовідносин із постачальниками та споживачами 3. Резерви підвищення якості обслуговування: впровадження системи управління якістю 4. Резерви вдосконалення логістики: резерви ланцюгів постачання	Скорочення тривалості циклу Безперервне удосконалення Глобальне управління якістю Реінжиніринг бізнес-процесів	SCRUM підхід до управління Структурування, декомпозиція робіт, вимірювання, аналіз та оцінка рівня управління, безперервне вимірювання та взаємозв'язки
Функціональний	1. Резерви використання часу роботи: контроль використання робочого часу, впровадження автоматизації засобів обліку, впровадження чітких посадових інструкцій 2. Резерви підвищення кваліфікації кадрів: формування графіку та напрямків підвищення кваліфікації	Функціонально-вартісний аналіз Функціонально-структурне моделювання	FAST-аналіз. Навчання та розвиток управлінського персоналу, техніка і технологія управління, інформаційне забезпечення управління
Системний	1. Резерви використання часу роботи: контроль використання робочого часу, впровадження автоматизації засобів обліку 2. Резерви інтенсифікації технологічних процесів: впровадження елементів Lean-підходу до управління	Lean management	Навчання та розвиток управлінського персоналу, техніка і технологія управління, інформаційне забезпечення управління. SCRUM підхід до управління

			Структурування, декомпозиція робіт, вимірювання, аналіз та оцінка рівня управління, безперервне вимірювання та взаємозв'язки
Ситуаційний	1. Резерви вибору цільового ринку і сегменту: чітке окреслення цільового ринку та сегменту із уточненням потреб ринку 2. Резерви використання конкурентних переваг: використання досвіду та партнерських відносин із постачальниками 3. Резерви використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності: аналіз цін на рику, впровадження інноваційної цінової політики 4. Резерви формування торговельної номенклатури та асортименту: аналіз номенклатури та асортименту конкурентів, аналіз попиту на ринку, дослідження можливостей постачальників 5. Резерви підвищення ефективності реклами: аналіз каналів просування, визначення структури та напрямків оптимальної рекламної компанії 6. Резерви підвищення ефективності цінової політики: формування аватарів клієнтів, розробка ціннісних пропозицій за сегментами споживачів, формування ефективної цінової політики	Проєктне управління	Методи управління за етапами життєвого циклу проєкту

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.9

Завдання та кінцеві показники ефективності при реалізації елементів процесного підходу до управління резервами конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт»

Найменування резерву	Завдання	Методи управління	Показники результативності управління
Резерви контролю: впровадження PDCA підходу до організації процесів	Удосконалення процедури організації бізнес-процесів через впровадження PDCA підходу.	PDCA підхід Структурування робіт, циклічний підхід.	Тривалість виконання основних бізнес-процесів.
Резерви поліпшення роботи з постачальниками і споживачами: уніфікація процедур взаємовідносин із постачальниками та споживачами	Скорочення тривалості циклу постачання та циклу реалізації товарів. Уніфікація процедур із постачальниками.	Вимірювання, аналіз та оцінка елементів тривалості циклів. Скорочення непродуктивних витрат часу. Розробка уніфікованого підходу до процесу постачання та реалізації товарів.	Тривалість циклу постачання та циклу реалізації товарів. Скорочення непродуктивних витрат часу. Пам’ятки для працівників відділів постачання та збуту. Пакет документації для оформлення постачання та збуту. Узагальнена база інформаційних ресурсів по підприємству.
Резерви підвищення якості обслуговування: впровадження системи управління якістю	Впровадження системи управління якістю	Глобальне управління якістю. Scrum підхід до підпроєктами. Навчання персоналу.	Тривалість циклу, збільшення рівня задоволеності споживачів.
Резерви вдосконалення логістики: резерви ланцюгів постачання	Оптимізація ланцюгів постачання	Аналіз та оцінка ланцюгів постачання.	Скорочення витрат на логістику

Джерело: сформовано автором

2. Розподіл виявлених резервів за завданнями, методами управління та кінцевими показниками ефективності надає можливості

підприємству чітко визначити кінцеві результати такого управління та сформувати набір методів управління.

3. Основними завданнями управління резервами підвищення конкурентоспроможності на засадах використання елементів процесного підходу виступають завдання, пов’язані із удосконаленням ведення основних бізнес-процесів, таких як: організація самого управління, процесів постачання та збуту.

4. Основні завдання та кінцеві показники ефективності при реалізації елементів функціонального підходу до управління (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Завдання та кінцеві показники ефективності при реалізації елементів функціонального підходу до управління резервами конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт»

Найменування резерву	Завдання	Методи управління	Показники результативності управління
Резерви використання часу роботи: контроль використання робочого часу, впровадження автоматизації засобів обліку, впровадження чітких посадових інструкцій	Скорочення непродуктивних витрат робочого часу. Чіткий розподіл функціональних обов’язків	Зміна техніки і технологія управління, інформаційне забезпечення управління. Автоматизація. FAST-аналіз.	% непродуктивних витрат часу. Рівень впровадження інноваційних технологій управління. Рівень автоматизації інформаційного супроводження діяльності.
Резерви підвищення кваліфікації кадрів: формування графіку та напрямків підвищення кваліфікації	Розвиток персоналу у відповідності до тенденцій та вимог ринку	Навчання та розвиток управлінського персоналу, формування перспективних планів навчання.	% працівників, що пройшли навчання. Зростання обсягів від реалізації.

Джерело: сформовано автором

Основними завданнями управління резервами підвищення конкурентоспроможності на засадах використання елементів функціонального підходу виступають завдання, пов’язані із скороченням непродуктивних витрат часу за функціональними напрямками управління. Головне завдання полягає у скороченні непродуктивних витрат часу та автоматизації інформаційних потоків на підприємстві.

5. Основні завдання та кінцеві показники ефективності при реалізації елементів системного підходу до управління (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Завдання та кінцеві показники ефективності при реалізації елементів системного підходу до управління резервами конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт»

Найменування резерву	Завдання	Методи управління	Показники результативності управління
Резерви використання часу роботи: контроль використання робочого часу, впровадження автоматизації засобів обліку	Створення системи управління робочим часом на підприємств з метою підвищення ефективності діяльності працівників	Lean management Структурування, декомпозиція робіт, вимірювання, аналіз та оцінка рівня управління, безперервне вимірювання та взаємозв’язки	% непродуктивних витрат часу. Рівень автоматизації засобів обліку робочого часу Діапазон використання можливості CRM-системи на підприємстві
Резерви інтенсифікації технологічних процесів: впровадження елементів Lean-підходу до управління	Впровадження елементів бережливого виробництва з метою скорочення витрат	Lean management	Рівень витрат операційної діяльності.

Джерело: сформовано автором

Основними завданнями управління резервами підвищення конкурентоспроможності на засадах використання елементів системного

підходу виступають завдання, пов’язані із впровадженням концепції Lean management з метою скорочення непродуктивних витрат часу та ресурсів підприємства, що базуються на принципі інклюзивності розвитку.

6. Основні завдання та кінцеві показники ефективності при реалізації елементів ситуаційного підходу до управління (табл. 3.12).

Основними завданнями управління резервами підвищення конкурентоспроможності на засадах використання елементів ситуаційного підходу виступають завдання, пов’язані із маркетингової політикою підприємства.

Таким чином, сформоване методичне підґрунтя підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт, що базується на комбінованому підході до управління та виділених 6 групах резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, яке надає змогу підприємству спростити процедуру управління та підвищити за результатами впровадження рівень своєї конкурентоспроможності.

7. Розробка організаційно-практичного забезпечення управління резервами підвищенням конкурентоспроможністю ТОВ «Профі Продукт».

Важливого значення для апробації та оцінки результативності запропонованого методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств є імплементація даного підходу на прикладі діючого торговельного підприємства, виявлення перспектив удосконалення та можливих «вузьких місць».

Визначення головної мети та завдань управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» відбулось на основі врахування стратегії діяльності підприємства. Узагальнені результати представлені в Додатку Е.

Таблиця 3.12

Завдання та кінцеві показники ефективності при реалізації елементів ситуаційного підходу до управління резервами конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт»

Найменування резерву	Завдання	Методи управління	Показники результативності управління
Резерви вибору цільового ринку і сегменту: чітке окреслення цільового ринку та сегменту із уточненням потреб ринку	Визначення потреб ринку та окреслення цільового сегменту	Аналіз ринку, аналіз споживачів. Асортиментна політика	Рівень задоволеності споживачів Тпр обсягів реалізації
Резерви використання конкурентних переваг: використання досвіду та партнерських відносин із постачальниками	Налагодження вигідних взаємовідносин із постачальниками	Міжособистісна взаємодія	Рівень витрат на постачання товарів за групами товарів
Резерви використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності: аналіз цін на рику, впровадження інноваційної цінової політики	Підвищення обсягів реалізації за рахунок впровадження ефективної цінової політики	Аналіз ринку, аналіз споживачів та постачальників, диференційована цінова політика	Тпр обсягів реалізації Скорочення рівня витрат на 1 грн. товарної продукції
Резерви формування торговельної номенклатури та асортименту: аналіз номенклатури та асортименту конкурентів, аналіз попиту на ринку, дослідження можливостей постачальників	Оптимізація асортименту та номенклатури під потреби ринку з метою підвищення рівня прибутку	ABC, XYZ-аналіз Управління номенклатурою та асортиментом	Тпр обсягів реалізації Тпр прибутку від продажів
Резерви підвищення ефективності реклами: аналіз каналів просування, визначення структури та напрямків оптимальної рекламної компанії	Формування ефективної рекламної кампанії	Планування реклами та просування. Управління каналами збуту та просування	ROI, CAC, LTV, CTR, CR, CPC, CPA, CPL
Резерви підвищення ефективності цінової політики: формування аватарів клієнтів, розробка ціннісних пропозицій за сегментами споживачів, формування ефективної цінової політики	Розробка унікальних ціннісних пропозицій для клієнтів	Сегментування, просування, активна маркетингова політика	Тпр обсягів реалізації Тпр прибутку від продажів

Джерело: сформовано автором

Дані, наведені в Додатку висвітлюють основні завдання управління резервами підвищення конкурентоспроможності, головні показники для оцінки результатів виконання завдань, період виконання та відповідальних осіб. Таким чином, підприємство чітко визначає основні напрямки дій.

Приклад деталізації виконання частини завдання 2 - Скорочення часу на виконання основних бізнес-процесів, пов'язаних із постачальницько-збутовою діяльністю, представлений в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

RACI-матриця виконання завдання 2 - Скорочення часу на виконання основних бізнес-процесів

Найменування завдань	Керівник підрозділу	Виконавець
1	2	4
1. Скорочення часу на виконання основних бізнес-процесів, пов'язаних із постачальницькою діяльністю	Директор Директор з продажів	
1.1 Аналіз та оцінка часу на виконання операцій постачання за основними номенклатурними групами та постачальниками		Менеджер з логістики
1.2 Виявлення джерел скорочення часу на виконання операцій постачання за основними номенклатурними групами та постачальниками		Менеджер з логістики
1.3 Формування напрямків скорочення часу	Директор з продажів	Директор з продажів Менеджер з логістики
1.4 Розрахунок вартості впровадження заходів скорочення час	Директор з продажів	Директор з продажів
1.5 Розробка плану впровадження заходів скорочення часу	Директор Директор з продажів	
1.6 Виконання заходів скорочення часу	Директор з продажів	Менеджер відділу логістики
1.7 Контроль за виконанням заходів скорочення часу	Директор Директор з продажів	Директор Директор з продажів

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що за кожним із завдань управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» були розроблені підзавдання та відповідальні за їх виконання, що дозволило підприємству чітко окреслити напрямки дій для виконання поставлених завдань, перелік самих дій, відповідальних та терміни виконання.

Такий підхід дозволяє підприємству:

- Деталізувати необхідні завдання для виконання;
- Виявити «вузькі місця» при плануванні та виконанні завдань;
- Окреслити відповідальних із визначенням рівня ієрархії;
- Спланувати діяльність відповідального підрозділу та конкретних відповідальних осіб;
- Отримувати постійний зворотній зв’язок під час виконання завдання, що дозволяє гнучко реагувати та адаптуватись до виникаючих змін;
- Проводити оцінку та аналіз виконання завдань;
- Відстежувати терміни виконання завдань;
- Корегувати виконання завдань у відповідності до стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Уніфікація процедур із використанням RACI-матриць для виконання завдань використовується як інструмент змішаного підходу до управління за всіма відібраними резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства.

8. Оцінка ефективності управління резервами підвищенням конкурентоспроможністю ТОВ «Профі Продукт».

За результатами впровадження методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» була проведена оцінка ефективності такого управління за основними складовими: економічна, комерційна, соціальна та бюджетна. Узагальнені показники економічної та комерційної ефективності представлені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Складові економічної та комерційної ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт»

Найменування показника	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік (план)	2022 рік (факт)	Абс. відхилення 2022-2017 рр. (пл)	Абс. відхилення 2022-2021 рр. (пл)	Т пр, % 2022-2017рр. (пл)	Т пр, % 2022-2021рр. (пл)
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9880,9	15663,2	20035,1	17180,3	25113,8	27374,0	27035,0	17493,1	2260,2	177,0	9,0
Інші доходи, тис. грн.	3,1	8,2	103,1	2,2	1,4	4,9	4,2	1,8	3,5	58,1	250,0
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9529,9	12504,6	18803,3	16129,3	22693,5	23004,4	22968,8	13474,5	310,9	141,4	1,4
Прибуток від продажів, тис. грн.	351,0	3158,6	1231,8	1051,0	2420,3	4369,6	4066,2	4018,6	1949,3	1144,9	80,5
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	354,0	1419,8	1334,8	1053,2	2421,7	4374,5	4070,4	4020,5	1952,8	1135,7	80,6
Чистий прибуток, тис. грн.	290,3	1164,2	1094,5	863,6	1985,8	3587,1	3337,7	3296,8	1601,3	1135,7	80,6
Обсяги інвестицій, тис. грн.	270,0	460,0	560,0	112,1	230,4	890,0	800,0	620,0	659,6	229,6	286,3
Обсяги інвестицій в маркетинг, тис. грн.	120,0	180,0	240,0	76,5	144,5	480,0	410,0	360,0	335,5	300,0	232,2
Рентабельність продаж (ROS), %	3,6	20,2	6,1	6,1	9,6	16,0	15,0	12,4	6,3	349,4	65,6
Рентабельність продукції (ROM), %	3,0	9,3	5,8	5,4	8,8	15,6	14,5	12,5	6,8	411,9	78,2
Рентабельність інвестицій (ROI), %	93,0	39,5	51,2	13,0	11,6	24,8	24,0	-68,2	13,2	-73,3	113,8

Проте за прогнозними результатами діяльності ТОВ «Профі Продукт» у 2022 році після впровадження методичного підходу з управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства отримані наступні висновки:

- прогнозований рівень зростання чистого доходу від реалізації (товарів, робіт, послуг) у 2022 році був 9%. Фактичне зростання показника відбулось за рахунок використання всіх 6 груп резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Темп приросту чистого доходу від реалізації (товарів, робіт, послуг) у 2022 році у порівнянні із 2021 роком склав 7,65%, що дещо нижче запланованого показника у 9%;
- збільшення частки ринку продажу товарів харчової промисловості на території Одеської області на 2% протягом одного року. У 2022 році у порівнянні із 2021 роком частку ринку продажу товарів підприємства на території Одеської області збільшено на 1,58%, що майже досягло запланованого показника;
- скорочення витрат, пов’язаних із постачальницько-збутовою діяльністю, на 12% протягом 2022 року (при запланованому рівні скорочення на 10%);
- зростання темпу приросту чистого доходу від реалізації (товарів, робіт, послуг) у 2022 році у порівнянні із 2021 роком склало 7,58% у порівнянні із меншими темпами зростання повної собівартості реалізованої продукції - на 1,4%, що призвело до зростання рентабельності продаж на 65,6%, рентабельності продукції на 78,2%;
- удосконалення логістичних процесів, що надали можливості скоротити тривалість постачальницько-збутового циклу в середньому на 11% ;
- удосконалення обладнання та транспортних засобів з метою скорочення процесу пошуку та доставки споживачам товарів (придбання нового, автоматизованого торговельного обладнання);

- удосконалення процесу обслуговування та рівня задоволення клієнтів (за даними аналізу впровадження CRM системи на підприємстві);
- удосконалення номенклатури та асортименту, пошук нових більш привабливих постачальників;
- забезпечення ритмічного надходження грошових коштів;
- скорочення витрат на управління торговельним підприємством на 10% протягом року;
- підвищення кваліфікації персоналу (зростання частки кваліфікованих працівників на 100% (розроблено план підвищення кваліфікації працівників, який за півроку був виконаний на 100%, всі працівники пройшли підвищення кваліфікації);
- збільшення рівня виторгу на одного працівника на 27,2% протягом року;
- підвищення рівня задоволеності клієнта та середнього чеку з клієнта на 18% протягом року;
- підвищення ефективності реклами з метою збільшення обсягів реалізації (рентабельність інвестицій в маркетинг зросла майже на 100%);
- підвищення ефективності цінової політики, що надало змогу збільшити обсяги реалізації на 7,58% протягом 2022 року;
- протягом 2023 року заплановане збільшення кількості працівників: відділу продажу на 3 особи, відділу логістики на 2 особи, відділу маркетингу на 1 особу;
- середній рівень заробітної плати зріс на 22 %;
- обсяг сплаченого податку на прибуток зріс майже на 243 тис. грн.

Отримані прогнозовані результати впровадження методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» майже в повному обсязі досягли поставленої мети та завдань такого управління. Проте військові дії в країні надають форс-мажорних явищ, що впливає на кінцеві показники діяльності.

Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» до та після впровадження підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності представлена в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» до та після впровадження підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності

Група резервів	Вага групи	Значення показників до впровадження	Значення показників після впровадження	Абс. відхилення	Тпр, %
Інтегральний показник конкурентоспроможності		0,69	0,75	0,06	8,7

Джерело: сформовано автором

Оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності проводилась, використовуючи методи експертних досліджень, учасниками яких стали керівники та працівники ТОВ «Профі Продукт», ТОВ ТОВ «Південний хліб», ТОВ «Шоколадна компанія "МИР"». Показники проаналізовано у порівнянні результатів діяльності за 2021 рік та прогнозних, фактичних результатів при впровадженні методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» у 2022 році.

Слід зазначити, що інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» до та після впровадження методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності було розраховано експертними методами сумісно із експертами. Внаслідок прогнозованого впровадження методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» виявлено, що інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства зріс на 8,7%, що підтверджує ефективність запропонованого методичного підходу.

9. Розробка заходів контролю та координації управління резервами підвищенням конкурентоспроможністю ТОВ «Профі Продукт».

Для впровадження методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» була розроблена інструкція, яка надала можливість кожному співробітнику підприємства визначитись із основними елементами управління резервами підвищення конкурентоспроможності на підприємстві, визначила основні положення та напрямки такого управління.

Розроблено у відповідності до сформованої інструкції перелік заходів контролю, графіки заходів контролю щодо імплементації методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт».

Вище перелічені результати впровадження методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» підтверджують його ефективність та доцільність.

Висновки до розділу 3

Виходячи з тексту представлених напрацювань та публікацій, можна зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано особливості розвитку торговельних підприємств в сучасних умовах, що дозволило систематизувати та оцінити резерви підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Сформовано загальне уявлення щодо складу, структури та напрямів формування специфічних резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах. Підприємства як оптової, так і роздрібної торгівлі в Україні знаходяться у вкрай важких макроекономічних передумовах. Негативні явища з боку політичних та економічних чинників вимагають переформатування управління торговельними підприємствами у напрямку пошуку та використання

резервів підвищення конкурентоспроможності та, як результату, підвищення результативності своєї діяльності. Узагальнені результати проведеного аналізу зовнішнього середовища функціонування торговельних підприємств за допомогою PEST-аналізу можуть виступати підґрунтям формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельними підприємствами, як підготовчого етапу.

2. Обґрунтовані формування та імплементація теоретико-методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності на прикладі діючого торговельного підприємства, які враховують специфіку діяльності торговельного підприємства та повністю спираються на запропонований теоретико-методичний підхід управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що дозволяє простежити практичні переваги впровадження запропонованого підходу у діяльність торговельних підприємств України в сучасних умовах.

Застосована запропонована логічна схема діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності на торговельних підприємствах, що дозволила визначити роль та результати діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств й структуру за допомогою певних операцій та послідовності їх виконання.

За результатами діяльності ТОВ «Профі Продукт» у 2022 році після впровадження теоретико-методичного підходу з управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства отримані наступні висновки:

- прогнозований рівень зростання чистого доходу від реалізації (товарів, робіт, послуг) у 2022 році був 9%. Фактичне зростання показника відбулось за рахунок використання всіх 6 груп резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Темп приросту чистого доходу від реалізації (товарів, робіт, послуг) у 2022 році у порівнянні із 2021 роком склав 7,65%, що дещо нижче запланованого показника у 9%;

- збільшення частки ринку продажу товарів харчової промисловості на території Одеської області на 2% протягом одного року. У 2022 році у порівнянні із 2021 роком частку ринку продажу товарів підприємства на території Одеської області збільшено на 1,58%, що майже досягло запланованого показника;
- скорочення витрат, пов'язаних із постачальницько-збутовою діяльністю, на 12% протягом 2022 року (при запланованому рівні скорочення на 10%);
- зростання темпу приросту чистого доходу від реалізації (товарів, робіт, послуг) у 2022 році у порівнянні із 2021 роком склало 7,58% у порівнянні із меншими темпами зростання повної собівартості реалізованої продукції - на 1,4%, що призвело до зростання рентабельності продаж на 65,6%, рентабельності продукції на 78,2%;
- удосконалення логістичних процесів, що надали можливості скоротити тривалість постачальницько-збутового циклу в середньому на 11% ;
- удосконалення обладнання та транспортних засобів з метою скорочення процесу пошуку та доставки споживачам товарів (придбання нового, автоматизованого торговельного обладнання);
- удосконалення процесу обслуговування та рівня задоволення клієнтів (за даними аналізу впровадження CRM системи на підприємстві);
- удосконалення номенклатури та асортименту, пошук нових більш привабливих постачальників;
- забезпечення ритмічного надходження грошових коштів;
- скорочення витрат на управління торговельним підприємством на 10% протягом року;
- підвищення кваліфікації персоналу (зростання частки кваліфікованих працівників на 100% (розроблено план підвищення кваліфікації працівників, який за півроку був виконаний на 100%, всі працівники пройшли підвищення кваліфікації);

- збільшення рівня виторгу на одного працівника на 27,2% протягом року;
- підвищення рівня задоволеності клієнта та середнього чеку з клієнта на 18% протягом року;
- підвищення ефективності реклами з метою збільшення обсягів реалізації (рентабельність інвестицій в маркетинг зросла майже на 100%);
- підвищення ефективності цінової політики, що надало змогу збільшити обсяги реалізації на 7,58% протягом 2022 року;
- протягом 2023 року заплановане збільшення кількості працівників: відділу продажу на 3 особи, відділу логістики на 2 особи, відділу маркетингу на 1 особу;
- середній рівень заробітної плати зріс на 22 %;
- обсяг сплаченого податку на прибуток зріс майже на 243 тис. грн.

Отримані результати впровадження теоретико-методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт» майже в повному обсязі досягли поставленої мети та завдань такого управління. Проте військові дії в країні надають форс-мажорних явищ, що впливає на кінцеві показники діяльності.

Основні положення, які містяться у розділі 3, опубліковані у працях автора [95; 100; 105; 106; 159; 160; 188].

ВИСНОВКИ

У дисертації сформульовані й обґрунтовані основні положення, висновки та рекомендації, що є новим розв'язанням важливої науково-прикладної проблеми –удосконалення теоретико-методичних засад та розробка практичного інструментарію управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

За результатами проведеного дослідження дійшли таких висновків:

1. Систематизовано та удосконалено понятійно-категоріальний апарат щодо уточнення понять: резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств як економічної категорії, що розглядаються як невикористані можливості розвитку суб'єкта господарювання за виявлення прихованих цінностей, що можуть бути використані для покращення рівня ефективності його діяльності і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб'єктів; резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що трактуються як невиявлені можливості, що базуються на прихованих цінностях, і можуть бути використані для покращення рівня діяльності торговельних підприємств і формуванні переваг серед інших конкуруючих суб'єктів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2. Запропоновано класифікацію резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що дозволяє не тільки визначити найбільш значущі фактори забезпечення конкурентоспроможності, а й сконцентруватися на тих окремих елементах, на які може безпосередньо впливати підприємство, а також акцентує увагу на ті фактори, які мають суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності і є пріоритетними об'єктами з точки зору досягнення кінцевого результату; виділено шість груп резервів, що містять 28 видів, і акцентують увагу на підпорядкованість структури підприємства та ознак залежності діяльності, що враховують конкретні умови діяльності

та виступають важливими для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

3. Розроблено теоретико-методичні засади формування концептуального підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що базуються на послідовному розроблені складових: теоретичних засад, методичних засад, моделюванні, інструментального та організаційно-практичного забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що уніфікують та спрощують процедуру управління та створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

4. Обґрунтовано теоретико-методичні аспекти діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, які полягають у розробці концептуального підходу до процесу винайдення та реалізації резервів, що базується на врахуванні розрахунків економічної ефективності інноваційної діяльності та ресурсного оцінювання і в якому взаємопов’язана дія процесів, механізмів та інструментів, що дозволить реалізувати мету та досягти очікуваних результатів – підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за рахунок резервів як невикористаних можливостей.

5. Розроблено модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, яка базується на комбінованому підході до управління, враховує специфіку діяльності торговельних підприємств та має зворотній характер, що означає постійний моніторинг результатів та гнучке реагування на виникнення негативних чи позитивних змін у діяльності, що надає торговельному підприємству значні переваги у сучасному динамічному, стрімко змінному середовищі функціонування.

6. Систематизовані компоненти запровадження комбінованого підходу до управлінням резервами підвищення конкурентоспроможності

торговельних підприємств, який є процесом безперервного виявлення, оцінювання зовнішніх та внутрішніх джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства, та розробки заходів з організації, планування, мотивації, контролю та координації з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності діяльності підприємства, який надає торговельному підприємству переваги використання найкращих здобутків кожного з них, нівелювання негативних проявів при використанні та перспективи більш гнучкого реагування на зміни зовнішнього або ж внутрішнього середовища підприємства, створюючи конкурентні переваги та підвищуючи ефективність діяльності підприємства, що призводить до перспективи підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

7. Узагальнено та систематизовано організаційно-практичний інструментарій управління резервами підвищення конкурентоспроможністю торговельного підприємства, який деталізується за етапами алгоритму управленні резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, включає розробку інструментарію на підготовчому етапі, етапі діагностики та формування підходу до управління, враховуючи особливості діяльності торговельних підприємств та запропонованої класифікації груп та видів резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що надало змогу виділити складові та напрямки формування практичного забезпечення процесу формування та впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможністю торговельного підприємства з метою скорочення та спрощення практичного використання під час управління.

8. Узагальнено загальноекономічні тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах, які систематизовані за допомогою використання методики PEST-аналізу та врахуванні специфічних чинників, що впливають на діяльність торговельних підприємств, що надає можливість спрогнозувати дію зовнішніх чинників

на діяльність торговельних підприємств та врахувати їх при формуванні підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в сучасних умовах.

9. Систематизовано та оцінено резерви підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, котрі дозволили сформувати загальне уявлення щодо складу, структури та напрямів формування специфічних резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах, що стало підґрунтям для формування методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, як підготовчого етапу.

На основі проведеної діагностики обґрунтовані формування та імплементація теоретико-методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності на прикладі діючого торговельного підприємства, які враховують специфіку діяльності торговельного підприємства та повністю спираються на запропонований теоретико-методичний підхід управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що дозволяє простежити практичні переваги впровадження запропонованого підходу у діяльність торговельних підприємств України в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2019 Global Top 100 Candy Companies: Part 2. URL: https://www.candyindustry.com/2019/top-50-candy-companies (дата звернення: 18.06.21).

2. 2020 Global Top 100 Candy Companies. Candy Industry. URL: https://www.candyindustry.com/2020/global-top-100-candy-companies (дата звернення: 18.06.21).

3. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия. *Вісник економічної науки України*. 2005. No2. С. 3-5.

4. Аналіз ринку шоколаду в Україні. URL: https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-shokolada.html (дата звернення: 18.06.21).

5. Асоціація «Укркондпром». Статистика. 2019. URL: http://ukrkondprom.com.ua/statistika/ (дата звернення: 12.05.21).

6. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудіка В.И. Управління розвитком підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 184 с.

7. Балджи М. Д. Застосування сценарного підходу для проведення прогнозних досліджень на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету.* Серія «Економіка». 2015. №2(46). С. 161-165.

8. Балджи М.Д. Управління розвитком інклюзивної економіки. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали IVміжнар. наук.-практ. конф. Одеса: ОНЕУ, 2019. С. 41-43.

9. Балджи М.Д. Формування моделі розвитку інклюзивної економіки на основі положень антикризового менеджменту. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції. Одеса: ОНПУ, 2019. С. 204-206.

10. Балджи М.Д., Допіра І.А., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ: Кондор, 2017. 368 с.

11. Бєльтюков Є. О., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6–13. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf. (дата звернення 09.04.20).

12. Бєляєва С.В., Зубко Т.Л. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (практичний аспект). *Інноваційна економіка*. 2013. Т. 6. . С. 77–81.

13. Бізнес-інжиніринг та оптимізація підприємницької діяльності: монографія / за заг. наук. ред. О.Г. Янкового, [Янковий О.Г., Кошельок Г.В., Янковий В.О., Траченко Л.А., Грінченко Р.В.], Одеса, 2021. 318 с.

14. Блакита Г. В. Планування оборотних активів як індикатор забезпечення фінансової конкурентоспроможності підприємства торгівлі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2020. Вип. 11 (43). Т.1. С.22-26. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2020/11/6583 (дата звернення 08.08.21).

15. Блакита Н., Богма О., Сілакова Н. (2023). Безпека в системі економічних інтересів підприємства. *SCIENTIA FRUCTUOSA. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету)*. *148*(2). 15–23. https://doi.org/10.31617/1.2023(148)02. (дата звернення 12.07.21).

16. Бойко Н. І. Методи опису, аналізу та дослідження інформаційних потоків в торговельних підприємствах. *Електротехнічні та комп'ютерні системи.* 2014. № 13. С. 91-98.

17. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 4(5). С. 10-15.

18. Бурик Ю.І. Конкурентоспроможність харчової промисловості у контексті визначення стратегічних пріоритетів розвитку. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 22. С. 25-33. URL:http://ppb.khadi.kharkov.ua/issue/view/10685 (дата звернення: 08.07.22).

19. Варава Л. М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Організаційно-економічні підходи до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. №3. с.96-100.

20. Власенко Ю.Г. Міжнародні підходи до методики оцінки інклюзивності. *Науковий вісник Ужгородского національного університету*: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство: зб. наук. праць. Вип. 24, частина І. 2019. С. 70-74.

21. Вовк І.П., Вовк Ю.Я. Характеристика системного підходу до управління ресурсами на підприємстві сфери послуг. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22197/2/NKTNTU_2017_Vovk_I-Characteristics_of_a_systematic_216-217.pdf., с. 216 (дата звернення: 08.08.21).

22. Гаркуша Н.М., Сідорова Т.А., Цуканова О.В. та ін. Економічний аналіз підприємств торгівлі та харчування: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2014. 362 с.

23. Гетьман О.О. Економічна діагностика. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

24. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.

25. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. Вип. 38. С. 248-252

26. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. No1. С. 29-34.

27. Грінченко Р. В. Методи та інструменти формування механізму адаптації підприємства до змін. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 34. С. 53–58.

28. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онищук В.С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. Науковий

вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 5-6 (306-307), с. 91-100.

29. Грінченко Р.В., Колібабчук О.І. Сучасні підходи щодо управління змінами на підприємствах. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Колективна монографія (за заг. ред. Р.В. Грінченко). ФОП Бонаренко, 2022. С. 328-347

30. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 06.05.23).

31. Економіка солодощів: що і як споживають українці. URL: https://mind.ua/openmind/20187556-ekonomika-solodoshchiv-shcho-i-yak-spozhivayut-ukrayinci (дата звернення: 05.04.22).

32. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. Т.2. 848 с.

33. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Київ: Вид. центр «Академія»; Тернопіль: Академія народного господарства. Т. 3. 2002. 952 с.

34. Економічний енциклопедичний словник. URL: https://subject.com.ua/economic/slovnik/1916.html (дата звернення: 19.06.2021).

35. Єгупов Ю. А., Літвінова В. О. Оцінка порівняльної ефективності шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: ПАЛЬМІРА, 2013. С. 141–159.

36. Жамойда О.О. Концепция конкурентоспособности товара. *Вісник економічної науки України*. 2007. No2(12). С. 41-45.

37. Жукович, І. А., Прилипко, Ю. І., Білоконь, О. І. Методика формування вибіркової сукупності для проведення державного статистичного спостереження інноваційної діяльності підприємств. 2014. 122 с.

38. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 356 с.

39. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2007. 1072 с.

40. Замроз М. В. Аналіз рівня конкурентоспроможності харчової промисловості України. *Ефективна економіка*. 2014. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_59 (дата звернення: 19.05.2022).

41. Замула І.В., Травін В.В., Олішевська Ю.К. Оцінка латентних показників у фінансовому аналізі при реалізації концепції сталого розвитку. *Вісник ЖДТУ*. 2019. 2 (88). С. 17-22.

42. Зовнішня торгівля: з ким та чим найбільше торгувала Україна в 2019 році. URL: http://surl.li/cbpnr (дата звернення: 15.09.2021).

43. Ільїна О. Аналіз конкурентоспроможності підприємств та резервів її підвищення.URL:http://conftiapv.at.ua/publ/konf_24_25_cherven_2010/35_analiz_konkurentospromozhnosti_pidpriemstv_ta_rezerviv_jiji_pidvishhennja/2-1-0-1041. (дата звернення: 07.03.2021).

44. Інформаційно-аналітичний звіт по ринкам кондитерських виробів, 2019. URL: http://surl.li/cbpno (дата звернення: 18.07.2020).

45. Кармазіна, О. О. Методика розрахунку сумарного індексу інновацій. 2015. 45 с.

46. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3(2). С. 24-31.

47. Касьянова Н.В. Управління інноваційним потенціалом промислового підприємства. *Інтелект XXI*. 2013. № 3-4. С. 42-50.

48. Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Морева В.В., Бєлякова О.В., Балакай О.Б. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Донецьк: Вид-во Цифрова типографія. 2012. 344 с.

49. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності підприємства. URL: http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/177628 (дата звернення: 09.02.2021).

50. Кільницька О.С., Кравчук Н.І., Куцмус Н.М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2018. №11. С. 29-43.

51. Кіщук М. О. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища. 2021. С. 189-195. http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8236/1/Institutional_%20changes_%20in_%20the_%20agricultural_sector%20of_%20the%20_economy.pdf.pdf (дата звернення: 09.05.2022).

52. Ковалев А., Янковий В. Методи оптимізації капіталоозброєності на підприємствах України в умовах ринку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 11 (263). с. 97-117.

53. Управління функціонуванням та розвитком в регіональних соціо-економічних системах: монографія / за ред. А.І. Ковальова, Н.Е.Сілічєвої. Харків: ОНЕУ, 2016. 244 с

54. Ковальов А.І., Момот В.Є. Модель інноваційного розвитку підприємства на основі утворення неформальної креативної субструктури. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 2 (27). С. 85-99.

55. Ковальчук Т.М. Діагностичний аналіз в системі управління підприємством: методологія та методика. *Економіка АПК*. 2005. № 2. С. 59-63.

56. Козлова М.О. Облік і контроль процесу резервування (на прикладі діяльності великих промислових підприємств України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.04. «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит». Київ, 2006. 21 с.

57. Колодійчук В. Менеджмент логістичних систем підприємств АПК. *Agricultural and Resource Economics. International Scientific E-Journal*. 2016. 2.4. С.106–117. URL: www.are-journal.com. (дата звернення: 20.03.2021).

58. Колосс Б. Управління державою ІІІ тисячоліття, або Стратегія і тактика побудови Української національної держави. Львів. Ініціатива, 2004. 976 с.

59. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: у 3-х томах: Том 2: Теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності : монографія / [В.І. Гавриш, О.М. Яценко, В.І. Перебийніс, ін.]; за заг. ред. В.С. Ніценка, О.В. Захарченка, М.А. Зайця. Одеса : ВМВ, 2015. 174 с.

60. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

61. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

62. Кошельок Г. В.. Внутрішні фактори та резерви росту інвестиційної привабливості промислових підприємств. 2010. Одеса, ОДЕУ. С.87-94.

63. Кошельок Г.В. Грошові потоки в системі управління діяльністю підприємства**.** *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 50-57. URL : http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-16 (дата звернення: 18.04.2020).

64. Кошельок Г.В. Сучасний стан підприємницької діяльності України. *Економічний простір.* 2020. № 163. С.73-80. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.231 (дата звернення: 12.03.2021).

65. Кошельок Г.В., Горлова О.П. Адаптація сучасного світового досвіду щодо підвищення прибутку торговельних підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 22. Вип. 4(53).

66. Кошельок Г.В., Єгупов Ю.А., Тарасова Ю.А. Факторний аналіз витрат на збут підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2022. Вип. 2 (35). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/2022 (дата звернення: 12.01.2023).

67. Кошельок Г.В., Жамбей Т. В. Управління інформаційними потоками як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств:* монографія / за загальною редакцією Р.В. Грінченко. Одеса: Бондаренко М. О., 2022. 602 с.

68. Кошельок Г.В., Малишенко Л.О. Основні підходи щодо оцінки ефективності управління грошовими потоками підприємства. *Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств:* монографія / за загальною редакцією Р.В. Грінченко Одеса: Бондаренко М. О., 2022. 602 с.

69. Кошельок Г.В., Міндова О.І., Чернишова Л.В. Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. № 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2124 (дата звернення: 12.04.2023).

70. Кравчук Б. В., Лазоренко Т. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Держава і регіони*. 2020. № 5. С. 50–54. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5_2020/11.pdf (дата звернення: 03.09.2021).

71. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. К. Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

72. Кривов'язюк І.В. Напрямки нарощування обсягів експортно-імпортних операцій в Україні: регіональний аспект. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка».* 2005. Вип. 2(5). С. 33-39.

73. Крикавський Є.В., Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Дослідження конкурентоспроможності мережних підприємств роздрібної торгівлі України. *Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки»*. 2019. № 5. С. 151-156. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-153-158. (дата звернення: 30.08.2020).

74. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

75. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2015. 391 с.

76. Кузьмін О. Є., Юринець О.В., Дорошкевич К.О., Хоменко А.І. Використання імітаційного моделювання з метою ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* Вип. 13, 2021. С. 99-107. DOI: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-10 . (дата звернення: 19.09.2022).

77. Кузьмін О., Цікало Є., Дорошкевич К., Колінко Н. Методичні положення з аналізування інтеграційних процесів в управлінні підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 31-40. DOI: 10.35774/econa2022.03.031. (дата звернення: 17.12.2022).

78. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Оприск О.І. Обґрунтування стратегічних рішень виробників кондитерських виробів на підставі дослідження ринку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2020. №2(8). С. 153-164. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/nov/22615/vse-155-166.pdf (дата звернення: 27.02.2021).

79. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу; навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 639 с.

80. Литвинова В.А. Повышение конкурентоспособности продукции: проблемы определения эффективности. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 8. С. 252-256.

81. Литвинський Р.В. Вплив цифрових інновацій на конкурентоспроможність сучасних підприємств URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11402/9519 (дата звернення: 19.12.2021).

82. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К. КДТЕУ, 2001. 580 с.

83. Літвінова В.О. Трансформаційні процеси у каналах комунікації сучасних роздрібних підприємств. *Підприємництво і торгівля.* 2022. № 27. С. 48-52.

84. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управлення в бізнесі. *Молодий вчений*. № 2 (64). 2018. С. 296-301.

85. Мазаракі А. А. та ін. Економіка торговельного підприємства. К. : Хрещатик, 1999. 800 с.

86. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274-282

87. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження щодо зовнішньої торгівлі товарами, затверджені наказом Держстату від 29.12.2017 № 354. URL: http://www.dneprstat.gov.ua/statinfo/zed/mpzed.pdf (дата звернення: 21.01.2021).

88. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності підприємств. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 22.01.2021).

89. Миценко Н., Годунько Р., Мищук А. Формирование адаптационной способности предприятия торговли. In: *Dezvoltare economică şi cercetare*, 18-19 martie 2021, Chişinău. Chișinău, Republica Moldova: Universitatea Cooperatist - Comercială din Moldova, 2021, pp. 89-93.

90. Міщенко А.П. Стратегічне управління. К. Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

91. Мошак С.М., Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція : монографія. Мукачево: Карпатська вежа, 2017. 240 с.

92. Нападовська І. В. Економічний аналіз та аудит оцінювання потенційних об'єктів інвестування. Одеса, ОНЕУ. 2014.

93. Національний стандарт України ДСТУ 4303:2004. URL: https://dnaop.com/html/61145/doc%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4303_2004 (дата звернення: 09.03.2020).

94. Носач Н.М. Компонентне моделювання як інструмент визначення резервів підвищення ефективності реалізації товарів у підприємствах торгівлі. *Держава та регіони*. №5(104). С. 141-147.

95. Носаченко О. А. Особливості управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств під час воєнних дій. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції (8 вересня 2023 р.). Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 252–254.

96. Носаченко О. А. Сутність конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та резервів її підвищення. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*: матеріали XIX міжнародної науково-практичної конференції (17–18 травня 2021 р.). Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 252–254.

97. Носаченко О. Методи оцінювання резервів підвищення конкурентоспроможності оптових підприємств. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти:* збірник тез за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (19–20 листопада 2020 р.). Ч. 2. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 187–189.

98. Носаченко О. Резерви підприємств – стратегічні елементи антикризового бізнес-планування. *SCIENCE AND STUDY 2020*: матеріали II

Міжнародного форуму молодих науковців та дослідників (Київ, 17–18 вересня 2020 р.). Київ: Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки «СПЕЙСТАЙМ», 2020. С. 30–32.

99. Носаченко О.А. Інтегральна економічна стійкість підприємств харчової промисловості у конкурентному середовищі та показники її оцінювання. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". Збірник наукових праць*. 2020. №12(44). Т.2. С. 71–76. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16102031317505.pdf.

100. Носаченко О.А. Особливості розвитку підприємств оптової торгівлі в умовах неоіндустріального суспільства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (31 жовтня 2019 р.) Луцьк, 2019. С. 374–378.

101. Носаченко О.А. Особливості формування сценаріїв розвитку підприємств харчової промисловості в кризових умовах господарювання. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. 2020. №163. С. 92-96. URL:http://www.prostir.pdaba.dp.ua/

102. Носаченко О.А. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства*: тези II Міжнародної науково-практичної конференції (06–08 листопада 2019 р.). Житомир, 2019. С.880–883.

103. Носаченко О.А. Теоретико-методологічні підходи до діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності на оптових підприємствах харчової промисловості. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5-6 (282-283). С. 90-95. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/282-283/pdf/90-95.pdf

104. Носаченко О.А. Теоретичні положення інклюзивної економіки. *Інклюзивна економіка: теорія і практика*: монографія. За заг. ред.. М.Д. Балджи. К.: ФОП Гуляєва В.М. 2021. С. 18–75. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12740

105. Носаченко О.А., Балджи М.Д. Економічні наслідки карантину для оптової торгівлі. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (Рівне, 21–22 травня 2020 р.). Ч. 1. Рівне: НУВГП, 2020. С. 439–442.

106. Носаченко О.А., Ковальов А.І. Методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.*Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6. С. 101-108. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/101-108.pdf

107. Огорь А. А. Алгоритм формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства з виробництва морозива. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки.* 2016. № 1. С. 21–28.

108. Оптова торгівля в Україні: монографія. За ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 208 с.

109. Осипов В.І. Економіка підприємства: підручник. Одеса: Маяк, 2005. 724 с.

110. Офіційний сайт Національної Асамблеї людей з інвалідністю України. URL: https://naiu.org.ua (дата звернення: 07.03.2020).

111. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку. URL: http://www.oecd.org/ (дата звернення: 05.05.2020).

112. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17/2 . Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Palamarchuk.pdf (дата звернення: 07.05.2022).

113. Партута Т.О., Фесенко Т.В. конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №12. С. 91-96.

114. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка: монографія / за ред. О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, Н.І. Горбаль. Львів: Міські інформаційні системи, 2021. 190 с.

115. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч.посібник. Х: ІНЖЕК, 2014. 532 с.

116. Підходи до вирішення проблем фінансування, безпеки, економічного та інформаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії: монографія /за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2021. 376 с.

117. Погорєлов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види. URL: http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bash-kevich/library/tez7.htm (дата звернення: 20.12.2019).

118. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 69(2). 2021. С. 118-128.

119. Про Стратегію сталого розвитку "Україна-2020": Указ Президента №5 від 12 січня 2015р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/5/2015 (дата звернення: 05.05.2021).

120. Прогнімак О.Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди vs перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1(51). С. 187-197.

121. Прохорова В.В. Системні завдання дослідження управління розвитком підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. №31. 2009. С. 153-164.

122. Радєва М.М. Стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта на національному та міжнародному рівнях. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 79-86.

123. Секторальна експортна стратегія 2019-2023. Харчова і переробна промисловість України. URL:

file:///C:/Users/User/Downloads/Food_and_Beverages_Sector_UKR_fin_1809.pdf (дата звернення: 17.02.2021).

124. Семенова В. Г., Горлова О. П. Напрями використання оцінки складності інтегрованої системи управління для розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 59, ч. 2. С. 34–39.

125. Семенчук І.М., Мала К.Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 56–61.

126. Солнцев С.О., Бажеріна К.В., Гребньов Г.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка». 2017. 204 с.

127. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств: колективна монографія / за заг. ред. Р.В. Грінченко. ФОП Бонаренко, 2022. 602 с.

128. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової. Одеса: ОНЕУ, 2018. 177 с.

129. Талеб Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. К. : Наш Формат, 2017. 392 с.

130. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 216 с.

131. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с. URL: http://oneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/01/monograf_ep_oneu_2017_11_12.pdf (дата звернення: 05.09.2020).

132. Терещенко, Е., Школенко, О., Блакита, Г., Міняйло, О., Правдивцев, П., & Гарматюк, О. (2023). Формування раціональної структури управління динамічними можливостями кадрового потенціалу

підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *3*(50), 487–499. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4041

133. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: колективна монографія / за заг. ред Кузнецової І.О., Балабаш О.С. Харків: «Діса плюс», 2020. 228 с.

134. Торгово-промислова палата. URL: https://ucci.org.ua/ (дата звернення: 07.06.2022).

135. Тренди світового ринку борошняних кондитерських виробів, 2020. URL: https://export.gov.ua/industry/review/28 (дата звернення: 06.04.2021).

136. Тренди світового ринку борошняних кондитерських виробів, 2021 https://export.gov.ua/industry/review/28 (дата звернення: 07.04.2021).

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

138. Тульчинська С. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_5. (дата звернення: 06.11.2021).

139. У світі вперше за 40 років впав попит на цукор, 2020. URL: https://glavcom.ua/world/observe/u-sviti-vpershe-za-40-rokiv-vpav-popit-na-cukor-687116.html (дата звернення: 09.10.2021).

140. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія / [І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш]. Харків: «Діса плюс», 2020. 192 с.

141. Формування конкурентоспроможної економіки регіонів Українського Причорномор'я : монографія / Б. В. Буркинський, В. Ф. Горячук, О. В. Моліна, В. М. Лисюк, С. К. Харічков, Н. І. Хумарова [та ін.] ; за ред. Б. В. Буркинського. НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.- екол. дослідж., 2012. 492 с.

142. Хайло Я. М. Методологічні аспекти управління підприємством. In: The XIV International Science Conference «Theoretical foundations in practice and science», December 21–24, 2021, Bilbao, Spain. 612 p.

143. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. No10. С. 59-61.

144. Харитонова О. С. Економічна стійкість підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей). Луганськ, 2008. 18 с. URL: http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/344056.html (дата звернення: 25.12.2020).

145. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. № 1 (31). 2013. С. 157-160.

146. Чирва О. Г. Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічні горизонти*. 2018. № 3(6). С. 43-54.

147. Чорний А.Ю. Статистичне оцінювання конкурентоспроможності підприємств як латентного показника. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 26. 2011. С. 227-233.

148. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України*. 2005. №1. С. 36-42.

149. Ямненко Г.Є. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2012. № 27. С.125-134.

150. Янковий О. Г. Латентні ознаки в економіці : монографія. Одеса: Атлант, 2015. 168 с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3315/1/Латентні%20ознаки%20в%20економіці.pdf (дата звернення: 16.08.2020).

151. Янковий О. Г. Оцінювання конкурентоспроможності продукції на основі статистичного аналізу. *Управління якістю*. 2021. № 11. С. 34-45.

152. Янковий О. Г., Зюзіна Д. В. Проблеми і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в Україні / в монографії: Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за загальною редакцією Р. В. Грінченко. Одеса: ФОП Бондаренко. 2022. С. 460-497.

153. Янковой А.Г. Многомерный статистический анализ в системе STATISTICA. Вып. 2. Одесса: Оптимум, 2001. 325 с.

154. Ященко Л. О. Оцінювання конкурентоспроможності галузей харчової промисловості залежно від стадій життєвого циклу та позицій на модифікованій матриці БКГ. Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. 2016. Вип. 18 – 19. С. 122 – 130.

155. Ahlstrom, D., Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X. and Faems, D. (2020). 'Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the New Normal'. *Journal of Management Studies*, 57, 411– 37.

156. Andreichenko, A., Koliadenko, S., Galperina, L., Minenko, S., & Kovylina, M. (2020). Analysis and forecasting of Ukrainian agrarian exports to the EU countries. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 6(3), 29-47. URL: https://are-journal.com/index.php/are/article/view/335 (дата звернення: 22.10.2021).

157. Anssi Käki, Ahti Salo, Srinivas Talluri, Impact of the shape of demand distribution in decision models for operations management, Computers in Industry, Volume 64, Issue 7, September 2013, Pages 765-775

158. Atstaja, D., Cudeka-Purina, N., Hrinchenko, R., Koval, V., Grasis, J., Vesere, R.. Alignment of circular economy business models for framing national sustainable economic development. *Acta innovations*, 2022, 2022(42), 5-14. URL: https://www.proakademia.eu/en/acta-innovations/find-issueskw/all-articles2022/no421/ (дата звернення: 16.04.2022).

159. Baldzhy M., Nosachenko A. Increasing the competitiveness of Ukrainian and Bulgarian food industry enterprises. Крила маса "Тызговията –

научнознание и бизнесреалност” по повод 30 години катедра „Търговскибизнес” (8 жовтня 2021 р., м. Свіштов, Болгарія).

160. Baldzhy M., Nosachenko O., Nezdoyminov S. Forecast of the export of confectionery products of Ukraine Food markets. *International Journal of Agricultural and Statistical Sciences*, 2021. 17(1). P. 187-196. URL: http://surl.li/cbecp.

161. Bishop, P., Hines, A. and Collins, T. (2007), "The current state of scenario development: an overview of techniques", *Foresight*, Vol. 9 No. 1, pp. 5-25.

162. Blakyta, H., Bogma, O., Bolduieva, O., Lukyanov, V., Shtuler, I. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2021, (4): 116 – 121. URL: http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1868-2021/content-4-2021/5941-116 (дата звернення: 11.06.2022).

163. Brkić, S. (2019). Bilateral Intra-Industry Trade in Country Characteristics Context: The Case Study of Trade of Bosnia and Herzegovina with Croatia. Journal of Economic & Social Studies (JECOSS), 7(2), 100-128. URL: http://dx.doi.org/10.14706/JECOSS17726. (дата звернення: 12.02.2021).

164. Caldwell, S. D. (2017). Change and fit, fit and change. In S. Oreg, A. Michel, & R. Todnem By(Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee’s perspective* (pp. 255–274). Cambridge University Press.

165. Capitanio, F., Coppola, A., & Pascucci, S. (2010). Product and Process Innovation in the Italian Food Industry. Agribusiness, 26(4), 503-518. URL:http://dx.doi.org/10.1002/agr.20239. (дата звернення: 06.11.2020).

166. Cliff Bowman and David Asch. Strategic Management. Macmillan, 1987. 407 p.

167. Confectionery. Ukraine, 2020. URL: https://www.ntradeshows.com/sweets-ukraine/. (дата звернення: 07.03.2021).

168. Dantzig G. Application of the simplex method to a transportation problem. In: Koopmans, T. (Ed.). Activity Analysis of Production and Allocation. John Wiley and Sons, 1951. 359–373.

169. Determinants of Innovation and Investment Development of Multi- Branch Entrepreneurship, Tourism and Hospitality Industry : Collective monograph. / V. Yatsenko, S. Pasieka, O. Yatsenko and others: [Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M.]. Nuremberg: Verlag SWG imex GmbH, Germany. 2019. 431 p.

170. Elizarov, A. Ecological framework – strategy steppe wild life of the XXI century. URL: https://www.biodiversity.ru/programs/steppe/bulletin/step-2/step2-2.html. (дата звернення: 11.09.2022).

171. Główny Urząd Statystyczny. URL: https://stat.gov.pl/ . (дата звернення: 15.08.2020).

172. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY: HarperBusiness, 1993. 223 c.

173. Hrinchenko, R., Litvinov O. Change management at enterprises: basic elements for ukrainian enterprises. *Sustainable Business Development Perspectives.* 2022, 57-64. URL: https://munispace.muni.cz/library/catalog/view/2178/6378/3907-2/0#preview. (дата звернення: 08.07.2022).

174. Johnny Långstedt & T. J. Manninen (2021) Basic Values and Change: A Mixed Methods Study. *Journal of Change Management*, 21:3, 333-357.

175. Köppelová, J. and Svatošová, L. (2019) Time Series Models: Development Trends of Food stuffs Consumption in CR Considering Healthy Eating.AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics, 11(2), 43-53. DOI 10.7160/aol.2019.110205 (дата звернення: 08.02.2020).

176. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. 208 p.

177. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. (2021) Administration Systems in Enterprises Management: Assessment and Development. In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Developments in Information & Knowledge Management for Business Applications. Studies in Systems, Decision and Contro*l, vol 330.

Springer, Cham. pp 201-229 https://doi.org/10.1007/978-3-030-62151-3_4. (дата звернення: 18.03.2022).

178. Kuznetsova I., Sokurenko I. Practices of decision-making in small business. *International Marketing and Management of Innovations*. 2020. June. C. 72-82 http://immi.ath.bielsko.pl/2020/06/17/practices-of-decision-making-in-small-business/ (дата звернення: 12.03.2021).

179. Lovkis, Z.V.,Marhunova, A.M., Kandratsenka, S.A., Tamashevich, S.E. &Marhunov, A.N. (2020). Methodology for assessment of competitive potential of functional purpose confectionery in the context of global market trends. URL: https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-3-283-297 (дата звернення: 15.05.2021).

180. Mahmoud, E. and Pegels, C.C. (1990).An Approach for Selecting Times Series Forecasting Models.International Journal of Operations & Production Management, 10 (3), 50-60. URL: https://doi.org/10.1108/01443579010003003 (дата звернення: 28.12.2019).

181. Malyutin, A. S., Nikiforov, Y. G. Innovation activity – a condition of generating and using efficiency reserves. Chuvash University Bulletin. 4. 2013. P. 361–373.

182. Matskul V. Stable development of travel business in the Odessa region: Estimate using multivariate statistical analysis / V. Matskul, A. Kovalyov, V. Chernyshev, D. Okara // E3S Web of Conferences, 2021,91,01035.

183. Michael A. Hitt, Jean-Luc Arregle, R. Michael Holmes Jr. (2020). “Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World”. *Journal of management studies*, 58, 259-264.

184. Molendowski E., Polan W. 2015. Handel wewnątrzgałęziowy - miernikiem międzynarodowej pozycji konkurencyjnej gospodarek. In Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, 41, t.1, 11-23.

185. Nascimento, L., Reichert, F.M., Janissek-Muniz, R. and Zawislak, P.A. (2021), “Dynamic interactions among knowledge management, strategic

foresight and emerging technologies". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 25 No. 2, pp. 275-297.

186. News & Analysis on Chocolate, Candy and Biscuits. URL: https://www.confectionerynews.com/. (дата звернення: 29.12.2021).

187. Nosachenko A. A. Detection of latent reserves of wholesale trade in food industry in conditions of economic crisis. *Business Management*. 2021. №4. P. 58-70.URL: https://bm.uni-svishtov.bg/title.asp?title=2690

188. Nosachenko A. The attraction of innovations in order to identify reserves that can increase competitiveness in ukrainian and polish food industry enterprises. *Selected Issues Of Socio-economic development in Poland and Ukraine*: collective monograph / Scientific edited by Marlena Piekut, Nataliia Smentyna. Plock: PKN ORLEN S.A., 2020. P. 97–110.

189. Nosachenko A.A., Baldji M. D. Improvement of wholesale on the basis of attracting the humanocentric structure approach. Economy and Human-Centrism: the Modern Foundation for Human Development: International scientific conference (April 24th, 2020. Leipzig, Germany). Riga, Latvia: "Publishing House "Baltija Publishing", 2020. P. 50–53.

190. Nosachenko A.A., Baldzhy M.D. System approach to reserve detection and evaluation in increasing competitiveness of wholesale trading enterprises. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph. Scientific edited by M. Bezpartochnyi. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2020. P. 224–233 URL: https://philarchive.org/archive/BEZNTI

191. Organizations : Behavior, Structure, Processes / J.L. Gibson et al. 14th ed. New York : McGraw-Hill, 2012. 642 pp.

192. Parwita, G. B. S., Arsawan, I. W. E., Koval, V., Hrinchenko R., Bogdanova, N. & Tamosiuniene, R. Organizational innovational capability: integrating human resource management practice, knowledge management, and individual creativity. *Intellectual economics*, 2022, 15 (2), 22-45. URL:

https://journals.mruni.eu/index.php/ie/article/view/32 (дата звернення: 20.11.2022).

193. Philip Kotler and Kevin Keller. Marketing Management. 2002. 719 p.

194. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 426 p.

195. Porter, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press, New York, 2008. 566 p.

196. Tétart, G. (2020). Debating Global Food Security through Models the Agrimonde Foresight Study (2008-2010) and Criticism of Economic Models and of Their 'Productionist' Translations. *Science, Technology and Society*. 25, 67-85. URL: https://doi.org/10.1177/0971721819889919 (дата звернення: 29.08.2021).

197. The official site of Entrepreneurship. U.S.NEWS. URL: https://www.usnews.com/news/best-countries/entrepreneurship-rankings (дата звернення: 21.05.2022).

198. Thorén, K., and M. Vendel (2019). Backcasting as a Strategic Management Tool for Meeting VUCA Challenges". *Journal of Strategy and Management*, 12, 298-312.

199. Tiberius V. Scenarios in the strategy process: A framework of affordances and constraints. *European Journal of Futures Research.* 2019.7. p. 7

200. Trachenko L., Lazorenko L., Maslennikov Ye., Hrinchenko Yu., Arsawan I. W. E., Koval V. Optimization modeling of business processes of engineering in the national economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, №.4. P. 165-171.

201. Trachenko l., Pudycheva H., Koshelok H., Gorlova O., Neskhodovskyi I., SedikovD. Applying optimization models for the formation of the management system ofbusiness processes. Intellectual economics. 2021. 15(2) C.96-112.

202. Ukraine's Foreign Trade. Statistics Yearbook, 2019. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019_e.pdf (дата звернення: 21.01.2023).

203. Ukrainian Food Platform. URL: https://u-food.org/uk (дата звернення: 27.06.2023).

204. UNESCO. URL: https://en.unesco.org/ (дата звернення: 18.03.2022).

205. UNWTO. URL:https://www.unwto.org/europe (дата звернення: 11.03.2022).

206. Yankovyi O., Tsimoshynska O., Koval V., Kazancoglu Y., Kotlubai V. Filipishyna L. Applying Fuzzy Logic to Assessment of Latent Economic Features / Advances in Soft Computing Applications, River Publishers, 2023, pp.1-22.

207. Zakharchenko N. V., Horbachenko S. A., Hrinchenko R.V., Topalova I.A., Fialkovska A. A. Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2021, 4 (39), С. 405-414. URL: https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3474/3324 (дата звернення: 16.02.2023).

208. Zaremba-Warnke, S. Accomplishment of the economics of sustainable development as an opportunity to build a competitive advantage.Ecomomia I Pravo. Januari 2015. 14(1):81-93. DOI: 10.12775/EiP.2015.006

ДОДАТКИ

Додаток А

Наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор/автори	Трактування
Жамойда О.О. [36, с. 42]	здатність об'єкта змагатись з іншими аналогічними об'єктами за право бути обраним. При цьому ключовий вибір здійснюється за наявності відмінних ознак об'єкта – його конкурентних переваг
Хамініч С. [143, с. 59]	є багатогранною і багаторівневою категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою господарюючого суб'єкта щодо його відповідності об'єктивним (зовнішнім відносно нього) економічним умовам
Алтухов П.Л. [3, с. 3]	порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг
Гетьман О.О., Шаповал В.М. [23, с. 45]	спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу
Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. [75, с. 34]	здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку
Романко О.П. [74, с. 11]	комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування
Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. [60, с. 11]	конкурентоспроможність може бути оцінена тільки при наявності конкурентів і визначається продуктивністю використання наявних ресурсів
Партута Т.О., Фесенко Т.В. [113, с. 92]	можливість запропонувати товар, що задовольняє вимогам покупців у потрібній ринку кількості
Тарнавська Н.П. [130, с. 9]	здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем створення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів
Портер М. [193, с. 129]	конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання
Мазаракі А.А. [85, с. 89]	узагальнююча оцінка конкурентних переваг щодо формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарської системи, які існують на момент чи протягом періоду оцінювання
Тридід О.М. [137, с. 56]	оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства відносно конкурентів

Додаток Б

Товарна структура оптового товарообороту підприємств у 2021 році

Найменування товарної групи	Обсяг оптового продажу/ *Volume of wholesale*	Оптовий товарооборот/ *Wholesale turnover*		У тому числі продано товарів, що вироблені на території України, тис.грн/ *Including sold goods (produced in Ukraine) thsd.UAH*	У % до відповідної товарної групи/ *% of the relevant product group*
		тис.грн/ *thsd.UAH*	у % до підсумку/ *% to the total*		
Усі товари	x	3153187317,6	100,0	1366322274,6	43,3
Продовольчі товари	x	490576102,7	15,6	351315386,4	71,6
М'ясо та м'ясні продукти, т	1107610,6	50220941,0	1,6	47582500,9	94,7
Продукти молочні, масло та сири, т	595038,3	26756624,2	0,9	18971703,0	70,9
Яйця, тис.грн	x	2475604,5	0,1	2465365,8	99,6
Олії та жири харчові, т	573592,2	20518118,6	0,7	19307825,3	94,1
у тому числі олії рослинні, т	522099,6	18531687,8	0,6	17529748,7	94,6
Напої алкогольні, тис.грн	x	47655494,3	1,5	30498274,1	64,0
у тому числі					
напої алкогольні дистильовані, тис.дал	16176,3	25776007,3	0,8	15645096,5	60,7
вина зі свіжого винограду, сусло виноградне, тис.дал	8496,5	7457509,2	0,2	4010670,8	53,8
сидр та вина плодово-ягідні інші, тис.дал	1985,9	771923,1	0,0	565635,5	73,3
вермут та інші ароматизовані вина зі свіжого винограду, тис.дал	2118,5	2210955,6	0,1	700925,8	31,7
пиво, крім відходів пивоваріння, тис.дал	57742,4	11439099,1	0,4	9575945,5	83,7
Води мінеральні та напої безалкогольні й соки фруктові та овочеві, тис.грн	x	22408779,6	0,7	17906645,0	79,9
Вироби тютюнові, крім відходів тютюну, млн.шт	68553,3	136660462,3	4,3	130787031,9	95,7

Вироби хлібобулочні та кондитерські борошняні, т	170719,2	8302900,7	0,3	7736532,3	93,2
Цукор, т	392213,9	6824876,0	0,2	4038274,6	59,2
Вироби кондитерські цукрові та шоколад, т	276202,9	27040762,5	0,9	17088779,0	63,2
Кава, чай, какао та прянощі, кг	95306735	15245762,7	0,5	6842013,5	44,9
Риба, ракоподібні та молюски, т	248802,0	17153070,3	0,5	4064068,0	23,7
Фрукти та овочі, перероблені, т	118354,8	5884988,2	0,2	3682291,2	62,6
Фрукти та овочі свіжі, т	1083848,3	20374498,9	0,6	5643720,5	27,7
Інші продовольчі товари, тис.грн	x	83053218,9	2,6	34700361,3	41,8
у тому числі					
рис, т	73265,3	1280321,9	0,0	508019,9	39,7
борошно, т	184724,7	1896434,9	0,1	1749335,8	92,2
крупи та борошно грубого помелу, т	106287,9	2333529,1	0,1	1414083,3	60,6
вироби макаронні, т	48024,1	1619759,0	0,1	940937,2	58,1
сіль харчова, т	614223,0	1426940,6	0,0	1151389,8	80,7
Непродовольчі товари	x	2662611214,9	84,4	1015006888,2	38,1
Засоби автотранспортні легкові, шт	133657	100482683,9	3,2	2868686,8	2,9
Засоби автотранспортні вантажні, шт	11750	12653127,9	0,4	783631,6	6,2
Шини та камери гумові для транспортних засобів, шт	9869560	16999901,8	0,5	1915124,3	11,3
Деталі та приладдя для засобів автотранспортних, тис.грн	x	65650606,0	2,1	5882600,7	9,0
Мотоцикли, деталі та приладдя для них, тис.грн	x	572776,2	0,0	5675,9	1,0
Зернові, т	30654802,1	219942477,0	7,0	200197644,9	91,0
у тому числі					
пшениця, т	13352859,2	94419347,4	3,0	89883187,9	95,2
кукурудза, т	12692217,7	97374542,9	3,1	83964176,2	86,2
ячмінь, т	3895401,0	24967790,1	0,8	23798087,7	95,3
Насіння і плоди олійних культур, т	3591143,9	69137016,9	2,2	57121550,2	82,6
Корми для тварин, т	853039,9	9563252,8	0,3	4952903,1	51,8
Інша сільськогосподарська сировина, тис.грн	x	12933996,5	0,4	9934694,3	76,8
Тварини живі, тис.грн	x	821520,3	0,0	741886,7	90,3

Текстильні товари, одяг і взуття, тис.грн	х	10129241,2	0,3	2900434,4	28,6
Побутові електротовари та електронна апаратура побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення, тис.грн	х	57305419,6	1,8	6176973,1	10,8
Вироби з кераміки та скла, тис.грн	х	4732044,6	0,2	1185519,5	25,1
Засоби для чищення та полірування, тис.грн	х	9387230,2	0,3	1583177,8	16,9
Засоби парфумерні та косметичні, тис.грн	х	32816951,1	1,0	4900897,2	14,9
Продукти фармацевтичні основні та препарати фармацевтичні, тис.грн	х	212668205,8	6,7	54349603,3	25,6
Хірургічні, медичні та ортопедичні інструменти та пристрої, тис.грн	х	24704540,8	0,8	1933752,2	7,8
Меблі, килими та освітлювальне приладдя, тис.грн	х	6376006,8	0,2	2070343,3	32,5
Годинники та вироби ювелірні, тис.грн	х	к/с	к/с	к/с	к/с
Вироби з деревини, корка, плетені та ножові, тис.грн	х	3251985,3	0,1	1047771,7	32,2
Книги, газети, журнали та періодичні видання друковані та в електронному вигляді, тис.грн	х	1068294,4	0,0	653576,5	61,2
Канцелярські товари, тис.грн	х	3640236,8	0,1	1503388,2	41,3
Інші споживчі товари, тис.грн	х	19775040,8	0,6	2744891,3	13,9
у тому числі товари спортивні, тис.грн	х	2652186,6	0,1	141909,8	5,4
Інформаційне та комунікаційне устаткування, тис.грн	х	52612726,8	1,7	1518089,2	2,9
Машини і устаткування сільськогосподарське, для добувної промисловості та будівництва, текстильного, швейного та трикотажного виробництва, тис.грн	х	46821843,3	1,5	4009942,4	8,6
Офісні меблі, машини та устаткування, тис.грн	х	7754346,0	0,2	816865,8	10,5
Інші машини та устаткування, тис.грн	х	44498833,7	1,4	10840536,1	24,4
Паливо тверде, тис.грн	х	37941418,3	1,2	31319725,8	82,5
у тому числі вугілля кам’яне, т	13395736,8	29222087,6	0,9	23626469,9	80,9
Паливо моторне, т	16470932,4	390267114,5	12,4	55267402,5	14,2
у тому числі					
бензин моторний та авіаційний, т	3015835,9	82293449,3	2,6	17998981,9	21,9

газойлі (паливо дизельне), т	11559278,7	271348088,3	8,6	29409439,3	10,8
пропан і бутан скраплені, т	1812884,5	36293703,2	1,2	7211499,3	19,9
Паливо тверде, рідке і газоподібне інше, тис.грн	х	25562329,6	0,8	10993755,4	43,0
у тому числі					
мазути паливні важкі, т	142660,9	1987601,2	0,1	965481,1	48,6
оливи та мастила нафтові; дистиляти нафтові важкі, т	350107,3	15276442,7	0,5	2917407,5	19,1
Метали основні: залізо, чавун, сталь і феросплави, т	5956794,0	149656641,9	4,7	127334866,4	85,1
у тому числі					
феросплави, т	119103,7	5396615,6	0,2	4747207,0	88,0
сталь, т	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
прокат плоский гарячекатаний зі сталі плакований, з гальванічним чи іншим покриттям, прокат плоский зі сталі швидкорізальної та сталі кременистої електротехнічної, т	213462,3	7240821,4	0,2	5114417,6	70,6
прокат плоский гарячекатаний зі сталі, т	1188514,6	31896065,1	1,0	27815799,7	87,2
прокат плоский холоднокатаний зі сталі завширшки не менше 600 мм, т	429199,0	13143142,4	0,4	10516180,4	80,0
прутки та стержні, термічно оброблені, зі сталі та палі шпунтові та конструктивні елементи залізничних і трамвайних колій, термічно оброблені, з металів чорних, т	2128394,9	46943157,6	1,5	39293849,2	83,7
труби, трубки, профілі порожнисті та фітинги, зі сталі, т	824594,7	24734260,7	0,8	21031480,8	85,0
продукція первинного оброблення сталі інша, т	162221,8	3892784,4	0,1	3546882,2	91,1
гранули та порошки з чавуну переробленого та дзеркального, або з металів чорних, т	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Руди металеві, т	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Метали кольорові (крім дорогоцінних) – алюміній, свинець, цинк та олово, мідь, метали кольорові інші, кг	53263554	5853651,9	0,2	2729357,0	46,6
Деревина та вироби з деревини, тис.грн	х	13299140,2	0,4	8222283,0	61,8
Санітарно-технічне обладнання, тис.грн	х	8083439,7	0,3	1648839,7	20,4

Фарби, лаки та емалі, тис.грн	х	8138401,6	0,3	3816408,0	46,9
Скло листове, тис.грн	х	5557447,4	0,2	496917,2	8,9
Шпалери, покриття для підлоги (крім килимів), тис.грн	х	5406087,8	0,2	1649353,2	30,5
Інші будівельні матеріали, тис.грн	х	78175317,8	2,5	47895806,5	61,3
Вироби залізні, водопровідне та опалювальне устаткування, тис.грн	х	21024312,2	0,7	5603050,0	26,7
Добрива, агрохімічна продукція, тис.грн	х	220184978,9	7,0	97768029,9	44,4
Промислова хімічна продукція, тис.грн	х	35671187,0	1,1	9656862,7	27,1
Папір і картон, т	284455,8	7196846,8	0,2	914461,3	12,7
Пластмаси та гума у первинних формах, т	241841,0	11689848,3	0,4	1652647,4	14,1
Відходи та брухт, т	5195698,1	44585842,1	1,4	39865963,6	89,4
Інші непродовольчі товари, тис.грн	х	538012610,1	17,1	175889253,9	32,7
к/с – Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації. *Data are not published in order to ensure compliance with the requirements of the Law of Ukraine On the State Statistics regarding confidentiality of statistical information.*					

Джерело: [30]

Додаток В

Узагальнені результати дослідження (із використанням PEST-аналізу) макроекономічних чинників, які впливають на діяльність торговельних підприємств станом на 01.06.2023

Найменування чинника	Вага чинника				Середнє значення	Вплив чинника за оцінкою експерта				Середнє значення	Середньозважена оцінка
	1	2	3	4		1	2	3	4		
Політичні чинники											
Військові дії на території країни	0,60	0,50	0,60	0,50	0,55	20	10	20	10	15	8,25
Збільшення рівня політизації суспільства	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	50	40	30	40	40	2,00
Недосконала законодавча та податкова база	0,05	0,15	0,05	0,15	0,10	40	50	40	50	45	4,50
Необхідність дотримуватись норм СОТ	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	60	70	80	70	70	3,50
Внутрішня політична стабільність	0,10	0,20	0,15	0,05	0,125	40	40	30	50	40	5,00
Рівень корупції та бюрократії	0,15	0,05	0,10	0,20	0,125	40	40	30	30	35	4,375
Економічні чинники											
Падіння темпів економічного росту	0,20	0,10	0,10	0,20	0,15	40	40	30	30	35	5,25
Зростання темпу інфляції	0,20	0,30	0,20	0,20	0,225	30	20	20	10	20	4,50
Зростання безробіття	0,20	0,10	0,20	0,20	0,175	30	20	30	30	27,5	4,81
Складність та непрозорість системи оподаткування	0,05	0,10	0,10	0,05	0,075	50	45	45	50	47,5	3,56
Висока облікова ставка НБУ	0,10	0,05	0,10	0,10	0,0875	40	50	40	50	45	3,94
Низький рівень залучення іноземних інвестицій в торгівлю	0,05	0,05	0,10	0,05	0,0625	50	50	50	50	50	3,13
Зниження рівня доходів споживачів	0,20	0,30	0,20	0,20	0,225	20	30	40	20	27,5	6,19
Соціальні чинники											
Скорочення чисельності населення	0,2	0,1	0,1	0,2	0,15	30	40	40	30	35	5,25
Зміна структури населення	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	50	40	50	50	47,5	4,75
Зростання безробіття	0,2	0,3	0,2	0,2	0,225	30	30	40	30	32,5	7,31
Високий рівень диференціації доходів населення	0,2	0,2	0,3	0,1	0,2	40	50	40	50	45	9,00
Зміна структури споживчого попиту	0,2	0,2	0,2	0,3	0,225	40	50	40	30	40	9,00
Зростання вимог щодо якості товарів	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	60	70	60	80	67,5	3,38
Низький рівень престижності праці в торгівлі	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	50	50	60	60	55	2,75

Додаток В

Узагальнені результати дослідження (із використанням PEST-аналізу) макроекономічних чинників, які впливають на діяльність торговельних підприємств станом на 01.06.2023

Технологічні чинники											
Ключові технологічні зміни в торгівлі	0,2	0,3	0,1	0,2	0,2	70	80	80	80	77,5	15,5
Рівень інноваційної активності в торгівлі	0,2	0,1	0,1	0,1	0,125	70	60	70	60	65	8,13
Державна технологічна політика	0,1	0	0,1	0,1	0,075	20	30	30	30	27,5	2,06
Рівень автоматизації торговельної діяльності	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	50	60	60	70	60	12,00
Розвиток digital-технологій	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	80	80	90	80	82,5	16,50
Розвиток технологічного рівня постачальників	0,2	0,2	0,1	0,2	0,175	70	60	50	70	62,5	10,94
Всього											

Джерело: сформовано автором.

Додаток Г

Таблиця Г.1

Оцінка конкурентоспроможності підприємств торгівлі кондитерськими продуктами за групою резервів використання організаційного-управлінського потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором.

Найменування критерію конкурентоспроможності	ТОВ «Профі Продукт»	ТОВ «Південний хліб»	ТОВ «Шоколадна компанія «МИР»»
Використання НТП	6	5	6
Залучення можливих модифікацій	5	4	5
Використання інновацій	6	4	5
Якість обслуговування	5	4	6
Контроль	5	5	6
Робота з постачальниками і споживачами	6	6	7

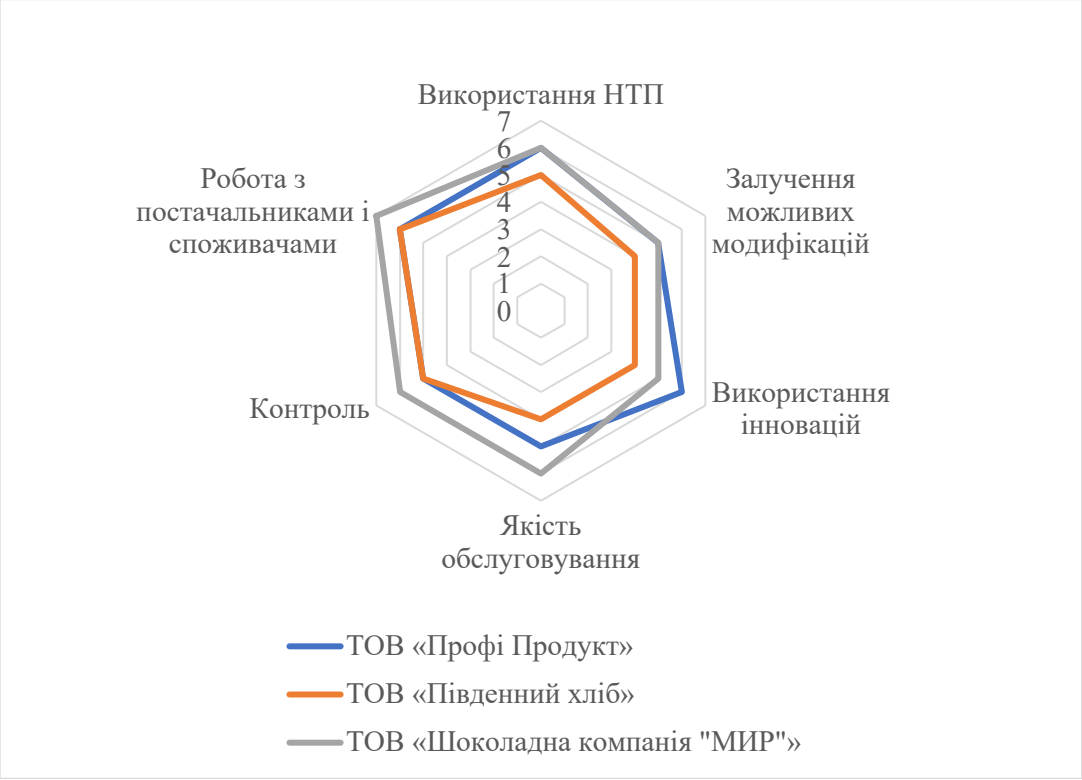

Рис. Г.1. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Профі Продукт» за групою резервів використання організаційно- управлінського потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором.

Таблиця Г.2

Оцінка конкурентоспроможності підприємств торгівлі кондитерськими продуктами за групою резервів використання торговельно-технологічного потенціалу підприємства

Найменування критерію конкурентоспроможності	ТОВ «Профі Продукт»	ТОВ «Південний хліб»	ТОВ «Шоколадна компанія «МИР»»
Використання основних засобів	5	4	6
Використання часу роботи	6	7	8
Використання обладнання	6	5	8
Інтенсифікація технологічних процесів	5	4	6
Матеріально-технічна база	5	5	6
Навантажувально-розвантажувальні роботи і транспортні послуги	6	6	7
Логістика	6	5	8

Джерело: сформовано автором.

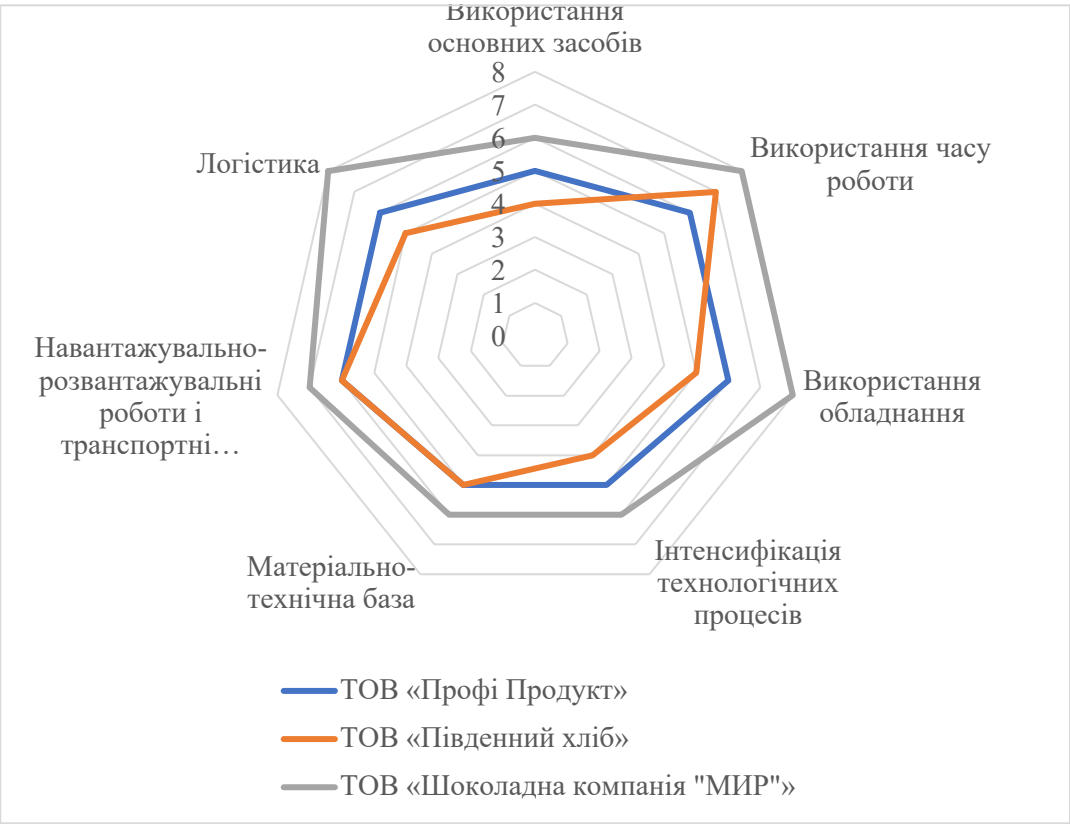

Рис. Г.2. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Профі Продукт» за групою резервів використання торговельно-технологічного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором.

Таблиця Г.3

Оцінка конкурентоспроможності підприємств торгівлі кондитерськими продуктами за групою резервів використання фінансово-економічного потенціалу

Найменування критерію конкурентоспроможності	ТОВ «Профі Продукт»	ТОВ «Південний хліб»	ТОВ «Шоколадна компанія «МИР»»
Рівень фінансової стійкості	5	4	6
Рівень використання власного капіталу	6	7	8
Рівень залучення позикового капіталу	6	5	8
Використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності	5	4	6

Джерело: сформовано автором.

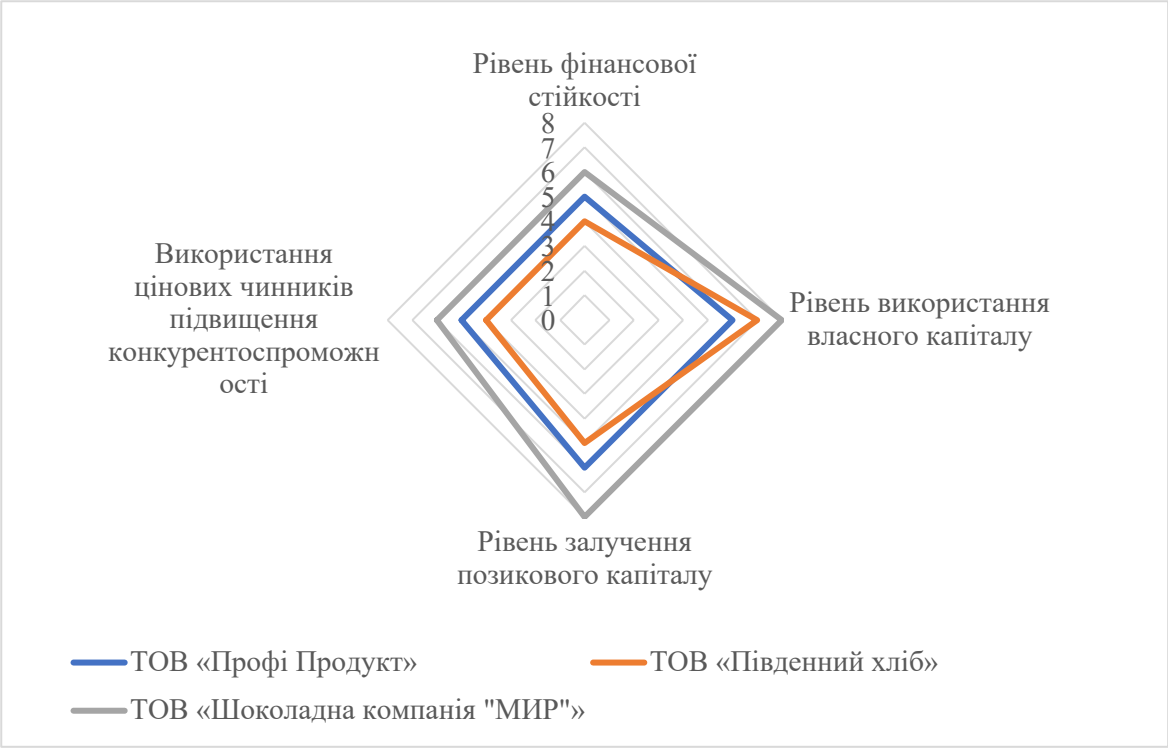

Рис. Г.3. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Профі Продукт» за групою резервів використання фінансово-економічного потенціалу

Джерело: побудовано автором.

Таблиця Г.4

Оцінка конкурентоспроможності підприємств торгівлі кондитерськими продуктами за групою резервів використання кадрового потенціалу

Найменування критерію конкурентоспроможності	ТОВ «Профі Продукт»	ТОВ «Південний хліб»	ТОВ «Шоколадна компанія «МИР»»
Зменшення втрати робочого часу	6	5	7
Підвищення кваліфікації кадрів	6	4	8
Підвищення творчої активності кадрів	5	4	6

Джерело: сформовано автором.

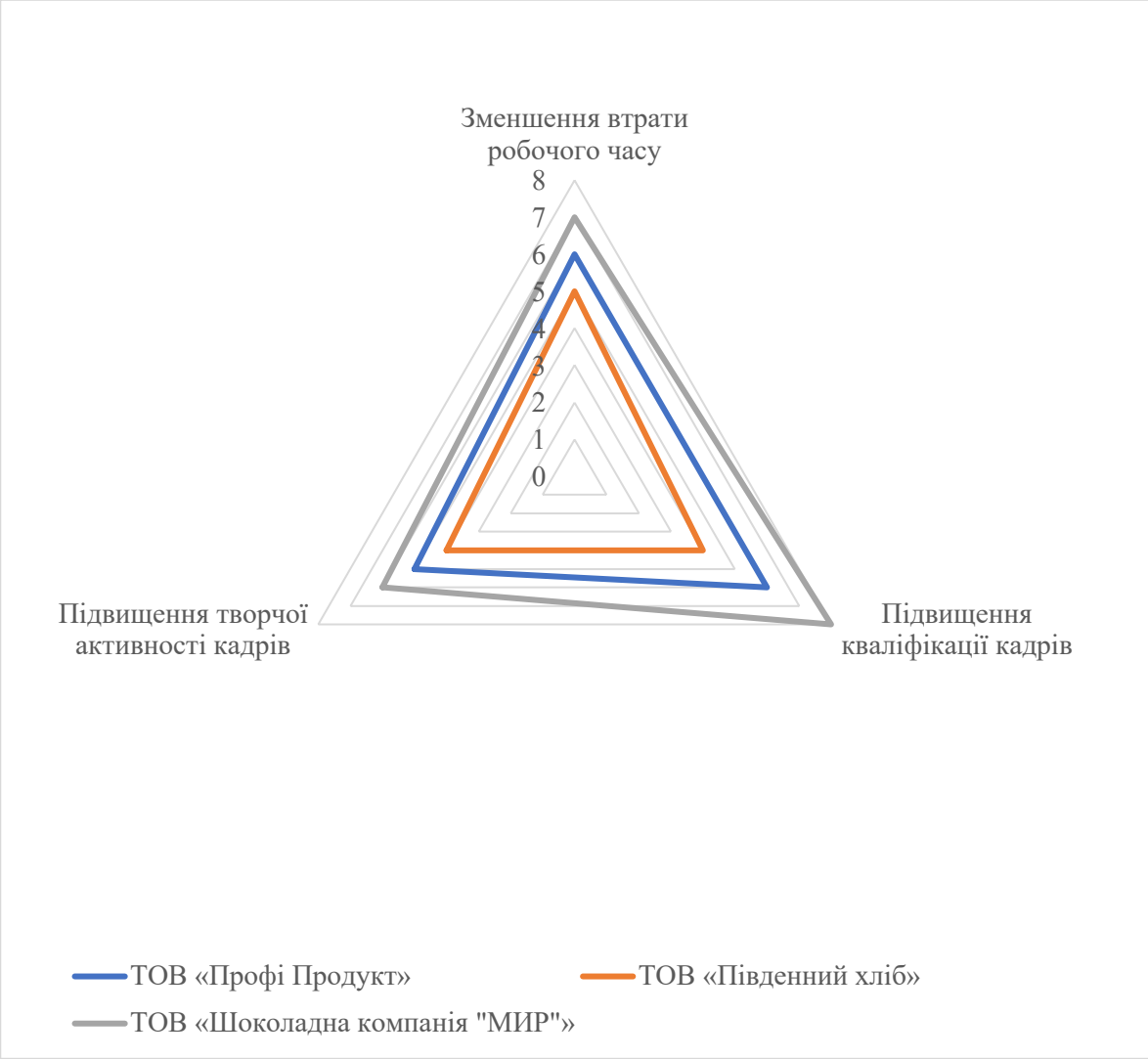

Рис. Г.4. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Профі Продукт» за групою резервів використання кадрового потенціалу

Джерело: побудовано автором.

Таблиця Г.5

Оцінка конкурентоспроможності підприємств торгівлі кондитерськими продуктами за групою резервів використання маркетингового потенціалу

Найменування критерію конкурентоспроможності	ТОВ «Профі Продукт»	ТОВ «Південний хліб»	ТОВ «Шоколадна компанія «МИР»»
Торговельна номенклатура та асортимент	6	5	7
Ефективність реклами	5	3	6
Ефективність цінової політики	6	5	7

Джерело: сформовано автором.

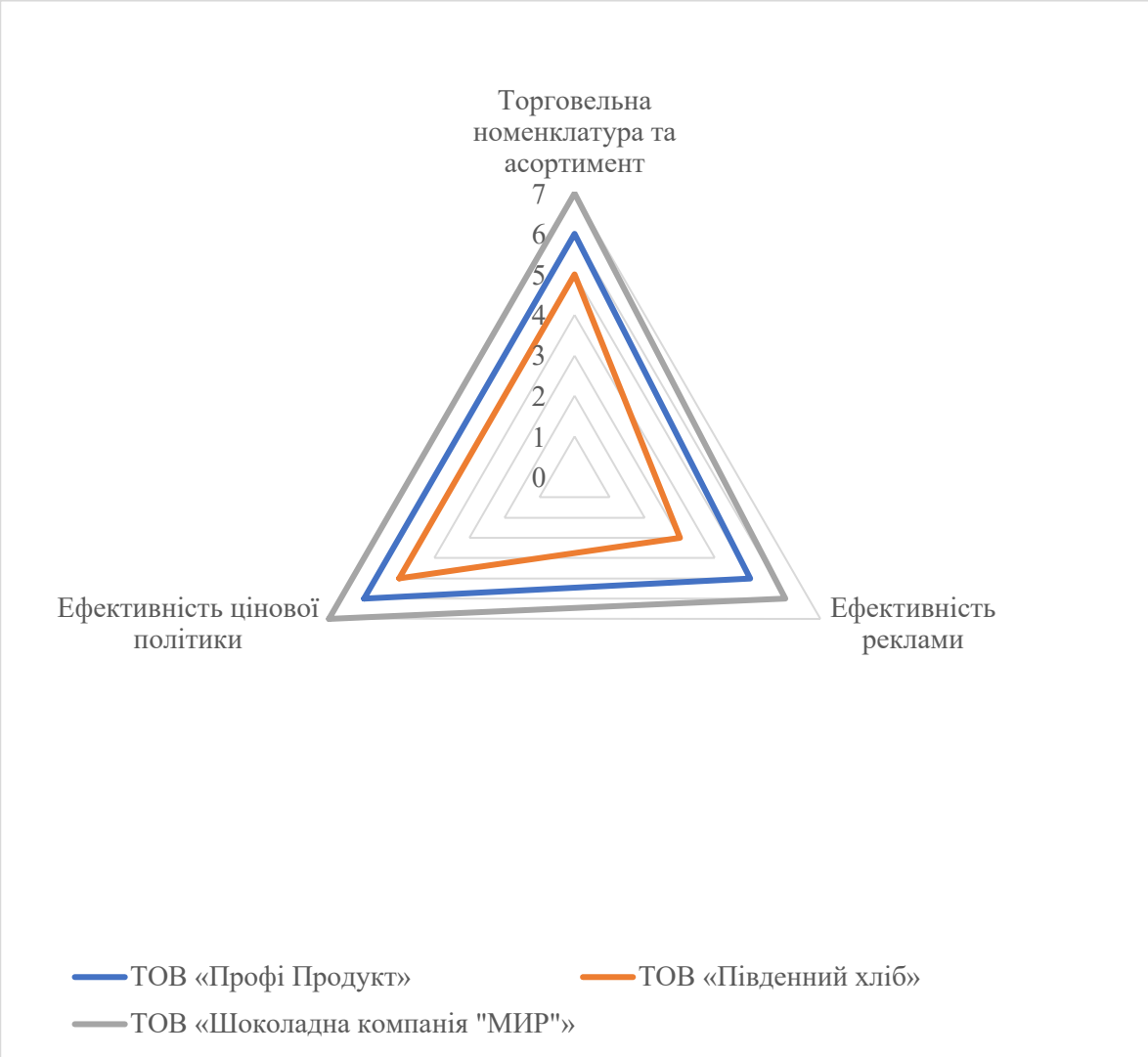

Рис. Г.5. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Профі Продукт» за групою резервів використання маркетингового потенціалу

Джерело: побудовано автором.

Додаток Д

Ранжування резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт»

Найменування групи резервів	Оцінка резервів за пріоритетністю для стратегічних цілей	Ранг груп резервів за пріоритетністю для стратегічних цілей	Найменування видів резервів	Оцінка резервів за пріоритетністю для стратегічних та тактичних цілей	Ранг резервів за пріоритетністю для стратегічних та тактичних цілей	Оцінка резервів за ймовірністю ефективного управління видами резервів	Ранг резервів за ймовірністю ефективного управління видами резервів
1	2	3	4	5	6	7	8
Використання ринкової ситуації	10	1. Резерви макросередовища	Збільшення частки ринку за рахунок продажу товарів для забезпечення потреб військових та населення	5	3	1	5
		2. Резерви інвестицій	Пошук джерел інвестицій у іноземних партнерів	3	5	2	4
		3. Резерви використання законодавчої та нормативної бази	Використання спрощених процедур та режиму оподаткування під час військоивх дій	4	4	3	3
		4. Резерви вибору цільового ринку і сегменту	Чітке окреслення цільового ринку та сегменту із уточненням потреб ринку	7	2	6	2

		5. Резерви використання конкурентних переваг	Використання досвіду та партнерських відносин із постачальниками	8	1	8	1
Використання організаційно-управлінського потенціалу	6	1. Резерви використання науково-технічного прогресу з організації діяльності	Впровадження інноваційних методів організації	4	6	3	6
		2. Резерви залучення можливих модифікацій	Модифікація системою обміном інформацією	6	4	4	5
		3. Резерви знаходження і використання інновацій	Розвиток використання CRM систем	5	5	5	4
		4. Резерви підвищення якості обслуговування	Впровадження системи управління якістю	8	2	7	2
		5.Резерви контролю	Впровадження PDCA підходу до організації процесів	9	1	6	3
		6. Резерви поліпшення роботи з постачальниками і споживачами	Уніфікація процедур взаємовідносин із постачальниками та споживачами	7	3	9	1
Використання торгово-технологічного потенціалу	8	1. Резерви використання основних засобів	Інвентаризація основних засобів, виділення «вузьких місць»	3	7	3	7
		2. Резерви використання часу роботи	Контроль використання робочого часу,	7	3	9	1

			впровадження автоматизації засобів обліку				
		3. Резерви використання обладнання	Інвентаризація обладнання, пошук «вузьких місць», продаж непотрібного	6	4	4	6
		4. Резерви інтенсифікації технологічних процесів	Впровадження елементів Lean-підходу до управління	8	2	8	2
		5. Резерви поліпшення матеріально-технічної бази	Дослідження ринку постачальників, пошук найбільш ефективних	4	6	7	3
		6.Резерви поліпшення навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортних послуг	Дослідження ринку постачальників послуг та обладнання, пошук найбільш ефективних	5	5	6	4
		7. Резерви вдосконалення логістики	Резерви ланцюгів постачання	9	1	5	5
Використання фінансово-економічного потенціалу	7	1. Резерви фінансової стійкості	Аналіз та оцінка чинників фінансової стійкості, формування напрямків поліпшення рівня	5	2	3	2
		2. Резерви використання власного капіталу	Аналіз та оцінка чинників використання	4	3	1	4

			власного капіталу, формування напрямків оптимізації рівня				
		3. Резерви залучення позикового капіталу	Аналіз та оцінка чинників використання позикового капіталу, формування напрямків оптимізації рівня	3	4	2	3
		4. Резерви використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності	Аналіз цін на рику, впровадження інноваційної цінової політики	6	1	5	1
Використання кадрового потенціалу	5	1. Резерви зменшення втрат робочого часу	Контроль використання робочого часу, впровадження автоматизації засобів обліку, впровадження чітких посадових інструкцій	7	2	9	1
		2. Резерви підвищення кваліфікації кадрів	Формування графіку та напрямків підвищення кваліфікації	8	1	8	2
		3. Резерви підвищення творчої активності кадрів	Формування позаробочих відносин та	5	3	7	3

			морального духу в колективі				
Використання маркетингового потенціалу	9	1. Резерви формування торговельної номенклатури та асортименту	Аналіз номенклатури та асортименту конкурентів, аналіз попиту на ринку, дослідження можливостей постачальників	9	1	9	1
		2. Резерви підвищення ефективності реклами	Аналіз каналів просівання, визначення структури та напрямків оптимальної рекламної компанії	8	2	8	2
		3. Резерви підвищення ефективності цінової політики	Формування аватарів клієнтів, розробка ціннісних пропозицій за сегментами споживачів, формування ефективної цінової політики	6	3	5	3

Джерело: сформовано автором.

Додаток Е

Головна мета та завдання впровадження підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Профі Продукт»

Найменування	Бажаний результат	Показники для вимірювання	Термін виконання	Відповідальний підрозділ
1	2	3	4	5
Головна мета	Зростання прибутку на 10%	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування Чистий прибуток ROI	01.01.2022-31.12.2022	Директор
Завдання 1	Збільшення частки ринку продажу товарів на території Одеської області на 5%	Оцінка ємності ринку, оцінка обсягів реалізації конкурентів та підприємства	01.01.2022-31.12.2022	Директор Директор з продажів Маркетолог
Завдання 2	Скорочення часу на виконання основних бізнес-процесів, пов'язаних із постачальницько-збутовою діяльністю	Час на виконання операцій постачання за основними номенклатурними групами та постачальниками Час на виконання операцій збуту за основними номенклатурними групами та споживачами	01.01.2022-31.12.2022	Директор Директор з продажів Головний бухгалтер
Завдання 3	Скорочення витрат, пов'язаних із постачальницько-збутовою діяльністю, на 10%	Витрати на постачання Витрати на збут	01.01.2022-31.12.2022	Директор Директор з продажів Головний бухгалтер
Завдання 4	Удосконалення логістичних процесів з метою скорочення постачальницько-збутового циклу на 10%	Тривалість постачальницько-збутового циклу	01.01.2022-31.12.2022	Директор з продажів
Завдання 5	Удосконалення обладнання та транспортних засобів з метою	Час на пошук товарів за основними	01.01.2022-31.12.2022	Директор з продажів

	скорочення процесу пошуку та доставки споживачам товарів	номенклатурними групами Час на доставку товарів за основними номенклатурними групами		
Завдання 6	Удосконалення процесу обслуговування та рівня задоволеності клієнтів	Відгуки споживачів Кількість негативних відгуків Кількість повернених поставок	01.01.2022-31.12.2022	Директор з продажів
Завдання 7	Удосконалення номенклатури та асортименту	Аналіз та оцінка товарів за ABC-XYZ методами	01.01.2022-31.12.2022	Директор Директор з продажів Маркетолог
Завдання 8	Забезпечення ритмічного надходження грошових коштів	Аналіз та оцінка cash-flow	01.01.2022-31.12.2022	Директор Головний бухгалтер
Завдання 9	Скорочення витрат на управління підприємством на 10%	Адміністративні витрати	01.01.20221-31.12.2022	Директор Директор з продажів Головний бухгалтер
Завдання 10	Підвищення кваліфікації персоналу (зростання частки кваліфікованих працівників на 30%)	Частка кваліфікованих працівників	01.01.2022-31.12.2022	Директор
Завдання 11	Збільшення рівня виторгу на одного працівника на 20% протягом року	Виручка від реалізації на одного працівника	01.01.2022-31.12.2022	Директор Директор з продажів
Завдання 12	Підвищення рівня задоволеності клієнта та середнього чеку на 20%	Оцінка показників задоволеності клієнтів Середній чек на одного покупця	01.01.2022-31.12.2022	Директор Директор з продажів Маркетолог
Завдання 13	Підвищення ефективності реклами з метою збільшення	Витрати на рекламу Виручка від реалізації ROAS	01.01.2022-31.12.2022	Директор Маркетолог

	обсягів реалізації на 10%	ROMI		
Завдання 14	Підвищення ефективності цінової політики з метою збільшення обсягів реалізації на 10%	Рівень цін конкурентів за основними номенклатурними групами	01.01.2022-31.12.2022	Директор Маркетолог

Джерело: сформовано автором.

Додаток Є

Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Монографії

1. Nosachenko A.A., Baldzhy M.D. System approach to reserve detection and evaluation in increasing competitiveness of wholesale trading enterprises. *New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges*: collective monograph / Scientific edited by M. Bezpartochnyi. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2020. P. 224–233. (0,85 д. а.). (*Особистий внесок здобувача: проаналізовано особливості залучення системного підходу до оцінки резервів конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі; розроблена логічна схема системного підходу для виявлення і оцінки резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі – 0,5 д. а.).*

2. Nosachenko A. The attraction of innovations in order to identify reserves that can increase competitiveness in ukrainian and polish food industry enterprises. *Selected Issues Of Socio-economic development in Poland and Ukraine*: collective monograph / Scientific edited by Marlena Piekut, Nataliia Smentyna. Plock: PKN ORLEN S.A., 2020. P. 97–110. (0, 9 д. а.).

3. Носаченко О.А. Теоретичні положення інклюзивної економіки. *Інклюзивна економіка: теорія і практика* : монографія / за заг. ред. М. Д. Балджи. К.: ФОП Гуляєва В. М., 2021. С. 18–75 (3,4 д. а.).

4. Балджи М. Д., Марін Р., Носаченко О.А., Однолько В.О. Інституціональний аналіз економічної поведінки суб'єктів господарювання. *Підходи до вирішення проблем фінансування, безпеки, економічного та*

інформаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії: монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2021. С. 169-201. (2,1 д. а.). (*Особистий внесок здобувача: обґрунтовано особливості вирішення проблем економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії – 0,5 д. а.).*

1.2. Статті в наукових фахових виданнях України

5. Носаченко О.А. Інтегральна економічна стійкість підприємств харчової промисловості у конкурентному середовищі та показники її оцінювання. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences".* 2020. №12 (44). Т. 2. С. 71–76. (0,9 д. а.).

6. Носаченко О.А. Особливості формування сценаріїв розвитку підприємств харчової промисловості в кризових умовах господарювання. *Економічний простір.* 2020. №163. С. 92-96. (0,8 д. а.).

7. Носаченко О.А. Теоретико-методологічні підходи до діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності на оптових підприємствах харчової промисловості. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5-6 (282-283). С. 90-95. (0,85 д. а.).

8. Носаченко О.А., Ковальов А.І. Методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6. С. 101-108. (1,0 д.а.) *(Особистий внесок здобувача: сформовано теоретичне підґрунтя формування елементів методичного підходу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств – 0,5 д. а.).*

1.3. Статті у періодичних наукових виданнях країн Європейського Союзу

9. Nosachenko A. A. Detection of latent reserves of wholesale trade in food industry in conditions of economic crisis. *Business Management*. 2021. № 4.

P. 58-70. (1,0 д.а.).

1.4. *Статті в наукових виданнях, які включені до міжнародних науково-метричних баз* Scopus та Web of Science

10. Baldzhy M., Nosachenko O., Nezdoyminov S. Forecast of the export of confectionery products of Ukraine Food markets. *International Journal of Agricultural and Statistical Sciences*, 2021. № 17 (1). P. 187-196. (0,9 д. а.). *Особистий внесок здобувача: проаналізовано реальний стан та динаміка розвитку кондитерської галузі України; здійснено прогнозування розвитку зовнішньоекономічної діяльності за допомогою методу аналізу рядів динаміки експорту продукції кондитерської галузі; виявленні основної тенденції розвитку збуту на зовнішньому ринку - 0,5 д. а*.).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

11. Носаченко О.А. Особливості розвитку підприємств оптової торгівлі в умовах неоіндустріального суспільства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 31 жовтня 2019 р.) Луцьк, 2019. С. 374–378. (0,25 д. а.).

12. Носаченко О.А. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 06–08 листопада 2019 р.). Житомир, 2019. С.880–883. (0,25 д. а.).

13. Nosachenko A.A., Baldji M. D. Improvement of wholesale on the basis of attracting the humanocentric structure approach. *Economy and Human-Centrism: the Modern Foundation for Human Development* : materials of the International scientific conference (Leipzig, Germany, April 24th, 2020.). Riga, Latvia: “Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. P. 50–53. (0,28 д. а.). *(Особистий*

внесок здобувача: обґрунтовані принципи реалізації людиноцентричного підходу в оптовій торгівлі – 0,2 д. а.).

14. Носаченко О.А., Балджи М.Д. Економічні наслідки карантину для оптової торгівлі. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки* : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, 21–22 травня 2020 р.). Ч. 1. Рівне: НУВГП, 2020. С. 439–442. (0,2 д. а.). *(Особистий внесок здобувача: проаналізовано стан підприємств оптової торгівлі в результаті запровадження карантину та визначені елементи державної підтримки цих підприємств – 0,1 д.а.).*

15. Носаченко О. Резерви підприємств – стратегічні елементи антикризового бізнес-планування. *SCIENCE AND STUDY 2020* : матеріали II Міжнар. форуму молодих науковців та дослідників (м. Київ, 17–18 вересня 2020 р.). Київ: Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки «СПЕЙСТАЙМ», 2020. С. 30–32. (0,2 д.а.).

16. Носаченко О. Методи оцінювання резервів підвищення конкурентоспроможності оптових підприємств. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти :* збірник тез за матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Дніпро, 19–20 листопада 2020 р.). Ч. 2. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 187–189. (0,2 д.а.).

17. Носаченко О. А. Сутність конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та резервів її підвищення. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17–18 травня 2021 р.). Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 252–254. (0,2 д. а.).

18. Baldzhy M., Nosachenko A. Increasing the competitiveness of ukrainian and bulgarian food industry enterprises. *Крила маса "Търговията – научно знание и бизнес реалност"* : сборник с доклади (м. Свіштов, Болгарія 8 жовтня 2021 р.,). С. 367-374. (0,23 д. а.). *(Особистий внесок здобувача: обґрунтовано*

шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України - 0,2 д. а).

19. Носаченко О. А. Особливості управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств під час воєнних дій. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 8 вересня 2023 р.). Одеса, ОНЕУ, 2023. С.252-254. (0,2 д. а.).

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

65082, Одеса, Преображенська, 8
тел: 723-61-58, 723-23-60
Факс: 32-04-46
E-mail: mail @ ONEU.EDU.UA

Державна казначейська служба України
м. Київ
р/р № UA988201720343131001200001375
код ЄДРПОУ 02071079

12.06.2023р.№ 01-17/472

ДОВІДКА

дана Носаченко Олександру Анатолійовичу в тому, що його дисертаційна робота *«Управління резервами підвищення конкурентоспроможності торгівельних підприємств»* є складовою:

- прикладної роботи: «*Моделювання розвитку інклюзивної економіки за рахунок внутрішніх ресурсів туристично активних регіонів України»*, яка виконувалась в рамках тематичного плану науково-дослідних робіт університету. (ДР №0119U100507) Термін виконання: 2019-2020 рр.
- комплексної теми кафедри: «*Економіко-правові аспекти забезпечення сталого розвитку в багаторівневій системі управління»* (ДР № 0119U101764). Термін виконання 2019 – 2023 рр.

Начальник науково-дослідної частини В.А. Карпов

Проректор з наукової роботи О.С. Літвінов

ТОВ "ПІВДЕННИЙ ХЛІБ "

р/с 26003054359070 код 41740807 МФО 328704 в ПАО КБ «ПриватБанк»
65078, м. Одеса, ул. Ген. Петрова, 14 ☎ (048) 728-59-20 Факс: (048) 728-59-68

№ 07/06

«07» червня 2023р.

До спеціалізованої вченої ради
Одеського національного економічного університету

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень аспіранта кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету Носаченка Олександра Анатолійовича

Дослідження Носаченка О.А. спираються на теоретичну базу управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств є необхідною умовою ефективного господарювання у сучасних нестабільних умовах. Відсутність комплексного та уніфікованого підходу щодо організаційно-практичного забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств викликає низку проблем, пов'язаних із невикористанням можливих джерел для підвищення конкурентоспроможності та загальної ефективності торговельних підприємств. Зважаючи на це, вважаємо, що результати наукового дослідження Носаченка О.А. є своєчасними та доцільними для потреб торговельних підприємств.

ТОВ «Південний хліб» використовує методичні та практичні розробки автора щодо: формування концепції підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства; використання методики діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності; використання практичних алгоритмів, схем та інструментарію впровадження підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження та використання на практиці зазначених розробок надають можливості підприємству: спростити процедуру аналізу резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства; уніфікувати значну кількість бізнес-процесів та процедур на підприємстві, що спрощує процес управління підприємством та створює можливості для підвищення показники ефективності діяльності.

Директор
ТОВ «Південний хліб» Продан М.І.

№ 12 від « 05 » 07. 2023р.

До спеціалізованої вченої ради
Одеського національного економічного університету

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень аспіранта кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету Носаченка Олександра Анатолійовича.

Керівництвом ТОВ "Профі Продукт" розглянуті основні положення наукових досліджень Носаченка Олександра Анатолійовича, які присвячені розробці методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. В умовах військової агресії та посилення проблем, пов'язаних із забезпечення населення необхідними товарами та необхідністю забезпечення продовольчої безпеки в країні, представлені в роботі розробки мають високу актуальність для торговельних підприємств, що обумовило їх практичне використання в діяльності підприємства.

За розробленим Носаченко О.А. методичним підходом проведено діагностику передумов формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності, що дозволило виділити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволило підприємству сформувати власний підхід до управління резервами підвищення конкурентоспроможності, що створює позитивні передумови для поступового розвитку підприємства та більш ефективного використання наявних резервів у своїй діяльності. Зокрема на ТОВ "Профі Продукт" використані методичні засади формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності, які базується на змішаному підході до управління.

Директор ТОВ "Профі Продукт" Пугачов О.В.

ТОВ "ПРОФІ ПРОДУКТ", Код ЄДРПОУ: 39319463,
68000, Одеська обл., м. Чорноморськ,
вул. Паркова, будинок 2 А.

тел.офіс: (048) 788-88-83,
profiproduct-office@ukr.net
www.profiproduct.com.ua

ТОВ · ШОКОЛАДНА КОМПАНІЯ · МИР ·
49010, ВУЛ. МАРІЇ КЮРІ, 5
М. ДНІПРО, УКРАЇНА
ТЕЛ. 056 794 55 05 · Т/ФАКС. 056 791 18 54

MiR CHOCOLATE
www.mirfactory.com

LLC CHOCOLATE COMPANY · MIR ·
5, MARI KURY STR.
49010, DNIPRO, UKRAINE
TEL. +38 056 7945505 · FAX +38 056 7911854

Р/Р UA473348510000026003962503948 · ПАТ «ПУМБ» М.КИЇВ · МФО 334851 · КОД ЕДРПОУ 32140004 · ІПН 321400004630

Довідка № 07/16
«06» 07. 2023р.

До спеціалізованої вченої ради
Одеського національного економічного університету

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових
досліджень аспіранта кафедри економіки, права та управління
бізнесом
Одеського національного економічного університету
Носаченка Олександра Анатолійовича

Загострення проявів економічної кризи у зв'язку із наслідками пандемії COVID-19 та військовими діями на території України є досить актуальними для торговельних, як і для підприємств інших сфер економіки країни. Торговельні підприємства потребують дієвого підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності та специфічного інструментарію впровадження такого підходу. У зв'язку з цим наукові напрацювання Носаченка О.А. мають вагоме значення для подолання негативних явищ та формування новітнього підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Заслуговують на увагу розроблені методичні засади концепції управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств та розроблені практичні рекомендації, що враховують специфіку діяльності торговельних підприємств, які створюють передумови для спрощеного впровадження рекомендацій у практичну діяльність підприємств та підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Зокрема на ТОВ «Шоколадна компанія МИР» були використані авторські розробки щодо формування практичного інструментарію управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Директор
ТОВ «Шоколадна компанія «МИР» Хмара С.Г

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

65078, Украина, м. Одеса, вул. Генерала Петрова, 14
ІНН 43370789
Тел. +38(048) 7051739, E-mail: chitakova.lp@formula-smaku.ck.ua

№ 5 от «03» 08.2023р.

До спеціалізованої вченої ради
Одеського національного економічного університету

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень аспіранта кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету Носаченко Олександра Анатолійовича.

У дослідженні Носаченко Олександра Анатолійовича на тему «Управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств» розглянуто існуючу теоретичну базу управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному середовищі. На підставі проведеного дослідження розроблено теоретико-методичні засади формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Запропоновані алгоритм та модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що спрощує управління торговельними підприємствами.

Запропонований Носаченко О.А. підхід до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств набув практичного використання в діяльності ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» під час діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства та прийняття управлінських рішень. Зокрема на ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» були використані авторські методичні засади діагностики стану підприємства та виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності, що надало моливість виявити групи резервів для підприємства. Використання вказаних авторських наробок дозволило ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» покращити процес управління підприємством, спростити процедуру діагностики резервів, уніфікувати організаційно-практичні процедури управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Директор
ТОВ «Одеський хлібозавод №4» Добровольський В. В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

65026, Одеса, Преображенська, 8
тел: (048)723-61-58, 723-23-60
Факс: (048)32-04-46
E-MAIL: MAIL@ONEU.EDU.UA

Державна казначейська служба України
код ЄДРПОУ № 02071079
р/р № 35229245001375
МФО 820172

13.06.2023 № 01-17/474

АКТ про впровадження
у навчальний процес результатів дисертаційного дослідження Носаченко О.А. на тему: «Управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств»

Основні результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економіки, права та управління бізнесом Носаченко О.А. на тему: «Управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств» знайшли застосування у навчальному процесі Одеського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Антикризове управління», «Управління проектами», «Бізнес-планування», «Комерційні обчислювання у бізнесі», «Тренінг стартап», а також при проведенні консультацій та індивідуальних занять зі студентами під час проходження науково-педагогічної практики.

Проректор з науково-педагогічної роботи
Одеського національного економічного університету
д.е.н., професор Н. В. Сментина

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ * ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ * код в ЄДРПОУ 02071079