

## ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### RESEARCH OF THE COMPETITIVENESS OF THE RETAIL TRADE ENTERPRISE

**Соломянюк Н.М.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу,  
Національний університет харчових технологій

**Рябко О.І.**

магістр з товарознавства та торговельного підприємництва,  
Національний університет харчових технологій

*Стаття присвячена питанню визначення рівня конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства. Згруповано показники внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі, а також їх поведінку на ринку. Проаналізовано конкурентні позиції та конкурентну динаміку основних підприємств-конкурентів роздрібною торгівлі кластеру «міні-маркет».*

**Ключові слова:** торговельне підприємство, конкурентоспроможність, конкурентна поведінка, конкурентні переваги.

*Статья посвящена вопросу определения уровня конкурентоспособности розничного торгового предприятия. Сгруппированы показатели внутренней и внешней конкурентоспособности предприятий розничной торговли, а также их поведение на рынке. Проанализированы конкурентные позиции и конкурентная динамика основных предприятий-конкурентов розничной торговли кластера «мини-маркет».*

**Ключевые слова:** торговое предприятие, конкурентоспособность, конкурентное поведение, конкурентные преимущества.

*The article is devoted to the issue of determining the level of competitiveness of a retail trade enterprise. The indicators of internal and external competitiveness of retail enterprises and their behavior in the market are grouped. Analyzed the competitive positions and competitive dynamics of the main competing enterprises of the retail trade of the cluster "mini-market".*

**Key words:** trading company, competitiveness, competitive behavior, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного розвитку національної економіки ринкові відносини сприяють утворенню жорсткої конкуренції між підприємствами, які здійснюють свою діяльність у сфері торгівлі.

Роздрібна торгівля є кінцевим етапом процесу просування товару від виробника до споживача і завершує ланцюг господарських зв'язків. Магазинам стає дедалі складніше знаходити способи, які б допомогли позитивно виділити своє підприємство на фоні конкурентів серед споживачів. Роздрібним торговельним підприємствам необхідно правильно визначити свої конкурентні переваги з метою збереження лояльних клієнтів та залучення нових, що приведе до збільшення обсягів продажу та підвищення рівня конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням теорії та дослідженням конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі

займались не лише зарубіжні, але й вітчизняні науковці. Серед них слід назвати таких, як А.І. Акмаєв, Н.В. Коваленко [1], Т.В. Зламанюк [2], І.З. Должанський [3], А.Е. Воронкова [4], Т.О. Загорна [5].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Необхідно класифікувати показники конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі за внутрішніми, зовнішніми ознаками та його поведінкою на ринку.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження конкурентних позицій та динаміки підприємств роздрібною торгівлі кластеру «міні-маркет».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність роздрібного торговельного підприємства залежить від конкурентоспроможності товару, який він реалізує. З огляду на те, що магазин здійснює торгівлю не одного виду товару, а безлічі, цей показник

визначається конкурентоспроможністю всього асортименту й залежить від рівня задоволеності вимог споживачів [6].

Конкурентоспроможність підприємства вказує на його позицію на ринку. Уміння пристосуватися до впливу сили конкуренції дає змогу підприємству розвиватися та підвищувати своє становище порівняно з конкурентами. Для розроблення стратегії конкурентної боротьби необхідна якісна оцінка конкурентоспроможності підприємства та товарів, які ним реалізуються.

Загальна конкурентоспроможність роздрібного підприємства розділяється на дві складові:

1) внутрішня конкурентоспроможність підприємства, тобто його фінансовий та економічний потенціал, який не може бути оцінений з точки зору потенційного споживача;

2) зовнішня конкурентоспроможність, яка може бути оцінена безпосередньо споживачем; підприємство вважається конкурентоспроможним, якщо його зовнішні показники повністю задовольняють вимоги та потреби споживача.

Зовнішня й внутрішня конкурентоспроможність пов'язані між собою та не можуть функціонувати окремо.

Зовнішня конкурентоспроможність підприємства безпосередньо впливає на внутрішню конкурентоспроможність. Споживач, вибираючи це підприємство та здійснюючи в ньому покупки, є джерелом його фінансування. При цьому якщо у підприємства слабка внутрішня конкурентоспроможність, то вона не зможе розвинути зовнішню через нестачу коштів [7].

На основі зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності підприємство під час прагнення реалізувати свої ділові інтереси, здійснює низку дій щодо конкурентного оточення, які формують конкурентну поведінку.

Для оцінювання конкурентоспроможності роздрібного магазину «Продукти» та трьох його основних конкурентів визначено критерії

внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності, а також його конкурентної поведінки (табл. 1).

З метою оцінювання конкурентоспроможності підприємства за допомогою експертних оцінок за 10-бальною шкалою проаналізовано магазин «Продукти», розташований в смт. Дмитрівка Бахмацького району Чернігівської області, а також його основні конкуренти за визначеними критеріями. Оцінка «1» відповідає найгіршому значенню, «10» – найкращому.

Оцінки за показниками внутрішньої конкурентоспроможності підприємства представлені в табл. 2.

Оцінку роздрібних торговельних підприємств за показниками зовнішньої конкурентоспроможності представлено в табл. 3.

Результати оцінювання магазину «Продукти» та трьох його основних конкурентів за показниками конкурентної поведінки подано в табл. 4.

Наступним етапом дослідження конкурентоспроможності торгового підприємства є розрахунок зважених оцінок за всіма показниками конкурентоспроможності шляхом добутку значимості показника та оцінки критерія (табл. 5).

Зважені оцінки за показниками загальної конкурентоспроможності роздрібних підприємств у 2017 р. подано в табл. 6.

На основі проведених розрахунків можна визначити конкурентну позицію та конкурентну динаміку підприємств, що досліджуються.

Конкурентна позиція кожного підприємства розраховується за формулою:

$$V_i = \sqrt{K_{\text{вн}}^2 + K_{\text{зовн}}^2 + K_{\text{пов}}^2}, \quad (1)$$

де  $K_{\text{вн}}$  – оцінка за показниками внутрішньої конкурентоспроможності підприємства, ч. од.;

$K_{\text{зовн}}$  – оцінка підприємства за показниками зовнішньої конкурентоспроможності, ч. од.;

$K_{\text{пов}}$  – оцінка конкурентної поведінки підприємства, ч. од.

Таблиця 1

Основні показники конкурентоспроможності підприємства

№	Показники внутрішньої конкурентоспроможності підприємства	Показники зовнішньої конкурентоспроможності підприємства	Показники конкурентної поведінки підприємства
1	Обсяг продажів	Цінова політика конкурентів	Активність щодо конкурентів
2	Рівень лояльності споживачів	Місце розташування	Рівень обслуговування
3	Витрати на реалізацію продукції	Купівельна спроможність відвідувачів	Ринкова позиція
4	Рентабельність продажів	Рейтинг магазину	Маркетингова активність
5	Наявність додаткової торговельної послуги	Наявність місця для паркування	Корпоративна культура
6	Надійність постачальників	Доступність цільової аудиторії	Наявність акцій та знижок
7	Рівень цін постачальників	Можливість розширення торгових зон	Розробка конкурентної стратегії
8	Продуктивність праці менеджерів з продажу	Використання інноваційних технологій	Можливість залучення фінансових ресурсів

Таблиця 2

**Оцінка роздрібних торговельних підприємств  
за показниками внутрішньої конкурентоспроможності, 2016–2017 рр.**

№	Показники	Значимість показника	Оцінка критерія для кожного магазину, бали							
			Магазин «Продукти»		Магазин «Азалія»		Магазин «Смак»		Магазин «Лідія»	
			2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
1	Обсяг продажів	0,20	8	9	6	8	6	7	7	8
2	Рівень лояльності споживачів	0,15	9	8	8	7	7	6	7	9
3	Витрати на реалізацію продукції	0,10	8	7	5	7	7	8	5	6
4	Рентабельність продажів	0,15	7	8	6	8	6	7	7	7
5	Наявність додаткової торговельної послуги	0,10	5	7	6	5	7	7	5	6
6	Надійність постачальників	0,15	7	8	8	8	7	7	7	8
7	Рівень цін постачальників	0,05	5	7	6	8	5	6	6	7
8	Продуктивність праці менеджерів з продажу	0,10	6	8	6	7	7	8	5	7

Таблиця 3

**Оцінка роздрібних торговельних підприємств  
за показниками зовнішньої конкурентоспроможності, 2016–2017 рр.**

№	Показники	Значимість показника	Оцінка критерія для кожного магазину, бали							
			Магазин «Продукти»		Магазин «Азалія»		Магазин «Смак»		Магазин «Лідія»	
			2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
1	Цінова політика конкурентів	0,15	5	7	4	8	5	6	4	5
2	Місце розташування	0,10	4	6	5	8	3	5	5	5
3	Купівельна спроможність відвідувачів	0,10	7	5	4	5	6	4	4	6
4	Рейтинг магазину	0,15	4	7	3	5	3	6	4	7
5	Наявність місця для паркування	0,05	6	8	6	7	6	5	4	7
6	Доступність цільової аудиторії	0,20	7	8	8	6	6	8	5	7
7	Можливість розширення торгових зон	0,15	6	7	4	7	5	6	4	6
8	Використання інноваційних технологій	0,10	3	4	2	4	3	3	4	5

Конкурентна динаміка кожного підприємства ( $D_i^{v2-v1}$ ) визначається як різниця між змінами векторів конкурентних позицій у часі:

$$D_i^{v2-v1} = \sqrt{(K_{ксп1} - K_{ксп2})^2 + (K_{конк1} - K_{конк2})^2 + (K_{к.пов1} - K_{к.пов2})^2} \cdot (2)$$

Показник  $D_i^{v2-v1}$  – це вектор різниці двох векторів, що відбиватиме динаміку конкурентних позицій для кожного підприємства [5].

Результати досліджень конкурентної позиції та конкурентної динаміки досліджуваних підприємств наведено в табл. 7.

Отримані результати дослідження демонструють стрімке зростання конкурентної позиції кожного підприємства.

Підприємство, що досліджується, отримало найбільше значення конкурентної позиції у 2016 та 2017 рр., а за показником конку-

Таблиця 4

**Оцінка роздрібних торговельних підприємств  
за показниками конкурентної поведінки, 2016–2017 рр.**

№	Показники	Значимість показника	Оцінка критерія для кожного магазину, бали							
			Магазин «Продукти»		Магазин «Азалія»		Магазин «Смак»		Магазин «Лідія»	
			2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
1	Активність щодо конкурентів	0,25	3	5	2	3	1	3	2	4
2	Рівень обслуговування	0,15	3	6	3	4	4	5	2	5
3	Ринкова позиція	0,05	5	7	4	5	3	6	6	7
4	Маркетингова активність	0,15	4	8	3	6	4	5	7	8
5	Корпоративна культура	0,05	5	7	4	5	3	6	6	7
6	Наявність акцій та знижок	0,2	3	5	5	6	2	4	2	3
7	Розробка конкурентної стратегії	0,05	2	4	1	4	2	3	1	3
8	Можливість залучення фінансових ресурсів	0,1	4	6	3	4	5	6	3	5

Таблиця 5

**Зважені оцінки за показниками загальної конкурентоспроможності роздрібних підприємств у 2016 р.**

Показники загальної конкурентоспроможності	Зважені оцінки за показниками, бали								Сума, бали
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<i>Магазин «Продукти»</i>									
Внутрішня	1,6	1,35	0,8	1,05	0,5	1,05	0,25	0,6	7,2
Зовнішня	0,75	0,4	0,7	0,6	0,3	1,4	0,9	0,3	5,35
Конкурентна поведінка	0,75	0,45	0,25	0,6	0,25	0,6	0,1	0,4	3,4
<i>Магазин «Азалія»</i>									
Внутрішня	1,2	1,2	0,5	0,9	0,6	1,2	0,3	0,6	6,5
Зовнішня	0,6	0,5	0,4	0,45	0,3	1,6	0,6	0,2	4,65
Конкурентна поведінка	0,5	0,45	0,2	0,45	0,2	1	0,05	0,3	3,15
<i>Магазин «Смак»</i>									
Внутрішня	1,2	1,05	0,7	0,9	0,7	1,05	0,25	0,7	6,55
Зовнішня	0,75	0,3	0,6	0,45	0,3	1,2	0,75	0,3	4,65
Конкурентна поведінка	0,25	0,6	0,15	0,6	0,15	0,4	0,1	0,5	2,75
<i>Магазин «Лідія»</i>									
Внутрішня	1,4	1,05	0,5	1,05	0,5	1,05	0,3	0,5	6,35
Зовнішня	0,6	0,5	0,4	0,6	0,2	1	0,6	0,4	4,3
Конкурентна поведінка	0,5	0,3	0,3	1,05	0,3	0,4	0,05	0,3	3,2

рентної динаміки магазин посідає друге місце серед своїх основних конкурентів. Для кожного суб'єкта господарювання основою успішної діяльності є забезпечення та постійна підтримка переважних конкурентних позицій. Покращення торговельними підприємствами своїх конкурентних позицій сприяє зміцненню наявних конкурентних переваг, а відсутність дій щодо їх підтримки – виникненню конкурентних недоліків.

Конкурентна динаміка показує зростання конкурентних позицій або занепад підприємства порівняно з основними конкурентами в певний період (рис. 1).

На підприємствах, що досліджувались, спостерігається сприятлива тенденція поліпшення конкурентних позицій, що свідчить про посилення конкурентної боротьби у сфері роздрібною торгівлі. У сучасних умовах роздрібному підпри-

Таблиця 6

**Зважені оцінки за показниками загальної конкурентоспроможності роздрібних підприємств у 2017 р.**

Показники загальної конкурентоспроможності	Зважені оцінки за показниками, бали								Сума, бали
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<i>Магазин «Продукти»</i>									
Внутрішня	1,8	1,2	0,7	1,2	0,7	1,2	0,35	0,8	7,95
Зовнішня	1,05	0,6	0,5	1,05	0,4	1,6	1,05	0,4	6,65
Конкурентна поведінка	1,25	0,9	0,35	1,2	0,35	1	0,2	0,6	5,85
<i>Магазин «Азалія»</i>									
Внутрішня	1,6	1,05	0,7	1,2	0,5	1,2	0,4	0,7	7,35
Зовнішня	1,2	0,8	0,5	0,75	0,35	1,2	1,05	0,4	6,25
Конкурентна поведінка	0,75	0,6	0,25	0,9	0,25	1,2	0,2	0,4	4,55
<i>Магазин «Смак»</i>									
Внутрішня	1,4	0,9	0,8	1,05	0,7	1,05	0,3	0,8	7
Зовнішня	0,9	0,5	0,4	0,9	0,25	1,6	0,9	0,3	5,75
Конкурентна поведінка	0,75	0,75	0,3	0,75	0,3	0,8	0,15	0,6	4,4
<i>Магазин «Лідія»</i>									
Внутрішня	1,6	1,35	0,6	1,05	0,6	1,2	0,35	0,7	7,45
Зовнішня	0,75	0,5	0,6	1,05	0,35	1,4	0,9	0,5	6,05
Конкурентна поведінка	1	0,75	0,35	1,2	0,35	0,6	0,15	0,5	4,9

Таблиця 7

**Результати оцінки конкурентної динаміки підприємств кластеру «міні маркет»**

Підприємство	Конкурентоспроможність підприємства		Конкуренція в галузі		Конкурентна поведінка		Конкурентна позиція		Конкурентна динаміка
	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2017/2016 рр.
<i>Кластер «міні-маркет»</i>									
Магазин «Продукти»	7,2	7,95	5,35	6,05	3,4	5,85	9,59	11,58	2,66
Магазин «Азалія»	6,5	7,35	4,3	6,25	3,15	4,9	8,41	10,82	2,75
Магазин «Смак»	6,55	7	4,65	5,75	2,75	4,4	8,49	10,07	2,03
Магазин «Лідія»	6,35	7,45	4,65	6,65	3,2	4,55	8,50	10,97	2,65

емству необхідно правильно оцінити ринкову ситуацію, щоб запропонувати відповідні методи конкуренції. Одним з основних факторів, які забезпечують стійке положення підприємства на ринку, є конкурентні переваги, тому переможцем у конкурентній боротьбі залишається той, хто має більше переваг не лише перед конкурентами, але й у сприйнятті споживачем.

**Висновки.** Конкурентоспроможність роздрібного магазину є багатокомпонентною системою, адже під час її дослідження необхідно оцінити комплекс показників, які характеризують всі напрями діяльності підприємства, та визначити шляхи підтримки або підвищення рівня конкурентоспроможності. Чим вище конкуренція на ринку, тим більше уваги має приділяти підприємство своїм перевагам задля отримання максимального результату в конкурентній боротьбі.

Метою конкурентної боротьби торговельних підприємств є сталий розвиток, зміцнення своїх позицій на ринку, а максимальною метою – роз-

ширення, проникнення та захоплення нових ринкових ніш. Все це може бути забезпечене лише за постійних перемагань в боротьбі з конкурентами.

Конкурентні позиції роздрібних торговельних підприємств здатні змінюватися під впливом конкурентного потенціалу магазину. Під час зміни конкурентної позиції підприємства змінюється також динаміка конкурентної боротьби. Найбільше значення конкурентної позиції у 2016 та 2017 рр. має магазин «Продукти» з показниками 9,59 і 11,58 відповідно. Проте найбільшу конкурентну динаміку має магазин «Азалія», де вона становить 2,75, що на 0,09 перевищує значення конкурентної динаміки магазину «Продукти». Найменшу конкурентну динаміку зі значенням 2,03 має магазин «Смак». Попри незначні розбіжності з конкурентними динаміками, цей показник стрімко зростає в усіх підприємств, що досліджуються, тому конкурентна боротьба між ними постійно загострюється.



Рис. 1. Конкурентна позиція роздрібних торговельних підприємств, 2016–2017 рр.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акмаєв А.І., Коваленко Н.В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Культура народів Причорномор'я. 2007. № 99. С. 7–10.
2. Зламанюк Т.В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 2. С. 143–145.
3. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
4. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. Економіка промисловості. 2009. № 3. С. 133–137.
5. Загорна Т.О. Модель векторної взаємодії факторів конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 35–44.
6. Анализ конкурентоспособности ассортимента. URL: <https://znaytovar.ru/s/Analiz-konkurentosposobnosti-a.html>.
7. Жилина Е.В. Параметры оценки конкурентоспособности розничной торговой сети. Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). Пермь: Меркурий, 2014. С. 44–48. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/93/4858>.