

УДК 334.716:339.137.2.005

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-6-4>

**Данько Т.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Яворська Н.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Тупісь М.М.**

магістр  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Danko Tetyana**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at the Department of Entrepreneurship  
and Environmental Examination of Goods  
Lviv Polytechnic National University

**Yavorska Nadiya**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at the Department of Entrepreneurship  
and Environmental Examination of Goods  
Lviv Polytechnic National University

**Tupis Mariia**

Master  
Lviv Polytechnic National University

## КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## KEY ASPECTS OF TRADE ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT

*Економічна ефективність торговельного підприємства залежить від правильного управління конкурентоспроможністю. У статті проаналізовано основні аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Визначено, що наявність конкурентних переваг демонструє готовність торговельного підприємства застосовувати інноваційні підходи до управління. Обґрунтовано поняття управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Розроблення чіткого механізму управління конкурентоспроможністю базується на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, що допоможе підприємству втриматись на ринку. Ця умова досягається шляхом розроблення та впровадження чіткого алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємства. На їх основі проводиться побудова алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах економічної кризи.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, торговельне підприємство, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, інноваційні підходи.

*Экономическая эффективность торгового предприятия зависит от правильного управления конкурентоспособностью. В статье проанализированы основные аспекты управления конкурентоспособностью торгового предприятия. Определено, что наличие конкурентных преимуществ демонстрирует готовность торгового предприятия применять инновационные подходы к управлению. Обосновано понятие управления конкурентоспособностью торгового предприятия. Разработка четкого механизма управления конкурентоспособностью базируется на анализе внутренних и внешних факторов, что поможет предприятию удержаться на рынке. Это условие достигается путем разработки и внедрения четкого алгоритма управления конкурентоспособностью предприятия. На их основе производится построение алгоритма управления конкурентоспособностью предприятий в условиях экономического кризиса.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, торговое предприятие, управление конкурентоспособностью, конкурентные преимущества, инновационные подходы.

*Intensive development of economic processes in the external and internal environments of business requires businesses to find new methods and forms of management. Improving the competitiveness of the enterprise is the most important and most difficult task facing managers and top managers. Uncertainty and variability of the market environment contributes to the search for effective management methods and constant monitoring of the level of competitiveness. Effective management of the competitiveness of a commercial enterprise contributes to the formation of competitive advantages in the business environment. There is a need to study aspects of managing the competitiveness of a commercial enterprise. Because the strategic goals of a trading company depend on the correctness of the chosen decisions that affect the formation of competitiveness management. In the conditions of crisis phenomena of market conditions, when there is a transformation and transformation of the internal and external environment of trade enterprises, the task is to survive in the market. That is why the formation of the process of managing the competitiveness of a commercial enterprise is important. In market conditions, an important element of the stability of a commercial enterprise is its competitiveness. Competitiveness as an economic phenomenon and a leading factor that determines the properties of the market environment is studied in the scientific works of foreign and domestic scientists. This concept means a certain set of measures aimed at the systematic improvement of financial and economic activities of the enterprise, namely: product quality or service provision; expansion of sales channels; search for new potential customers, warranty service. The main task for a trading company is to improve the management of competitiveness. It is the development of a clear mechanism for managing competitiveness, based on the analysis of internal and external factors, will help the company to stay in the market. This condition is achieved by developing and implementing a clear algorithm for managing the competitiveness of the enterprise.*

**Keywords:** competitiveness, trade enterprise, competitiveness management, competitive advantages, innovative approaches.

**Постановка проблеми.** Інтенсивний розвиток економічних процесів на зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємницької діяльності вимагає від суб'єктів господарювання пошуку нових методів та форм управління. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства є найважливішим та найскладнішим завданням, з яким зіштовхуються керівники та топ-менеджери. Економічна діяльність будь-якого торговельного підприємства в ринкових умовах залежить від багатьох факторів, основним з яких є його конкурентоспроможність. Невизначеність та мінливість ринкового середовища сприяють пошуку ефективних методів управління та постійного контролю рівня конкурентоспроможності. Ефективне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства сприяє формуванню конкурентних переваг у середовищі діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У ринкових умовах господарювання важливим елементом стійкості торговельного підприємства є його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність як економічне явище і провідний фактор, який визначає властивості ринкового середовища, досліджується у наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених. Якогось єдиного тлумачення поняття «конкурентоспроможність» немає, але практично всі вони торкаються виробничої та торговельної сфер. Серед науковців, які займалися питаннями конкурентоспроможності торговельних підприємств, можна відзначити таких, як А. Сміт, М. Портер, Й. Шумпетер, Р. Грецький, З. Варналій, М. Глазов, В. Колпаков, С. Мочерний, С. Князь, Н. Георгіаді, П. Пуцентейло, С. Покропивний, Ю. Погорелова, Р. Русин-Гриник, В. Сизоненко, Г. Филюк.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Постає потреба дослідження аспектів управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, оскільки від правильності вибраних рішень, які торкаються питань формування управління конкурентоспроможністю залежать стратегічні цілі торговельного підприємства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Основною метою статті є визначення ключових аспектів управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічна ефективність торговельного підприємства залежить від правильного управління конкурентоспроможністю. Від рівня конкурентоспроможності залежить фінансово-господарська діяльність торговельного підприємства, тому важливим завданням є набути переваг, які в майбутньому вплинуть та закріплять конкурентні позиції на ринку. Проаналізувавши наукову літературу [1–12], ми дійшли висновку, що тема є дійсно актуальною та свідчить про складність предмета дослідження. Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства характеризується наявністю конкурентних переваг, якими володіє підприємство порівняно з конкурентами. Наявність конкурентних переваг демонструє готовність торговельного підприємства застосовувати інноваційні підходи до управління.

Досить вдало характеризує конкурентні переваги М. Портер, який у своїй теорії конкурентних переваг доводив, що конкурентні переваги набуваються завдяки ефективному використанню усіх наявних ресурсів [1]. Він має на увазі, що підприємство набуває конкурентних переваг, якщо досить перспективно використовує усі ресурси, якими володіє, а не лише маючи їх. Це підкреслює важливість управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

Ж.-Ж. Ламбен [2] розглядає конкурентоспроможність підприємства з точки зору задоволення потреб споживачів. Тут йдеться про те, що торговельне підприємство повинно володіти кращими перевагами, ніж конкуренти, що дасть змогу надавати такі послуги, які будуть задовольняти потреби максимально. Такий підхід дасть можливість отримати більший дохід та розширити коло споживачів.

На думку О. Костусева, «управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення

цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами» [5]. Важливість управління конкурентоспроможністю підприємства очевидна, оскільки охоплює весь процес виробництва, просування та збуту продукції. Саме від ефективного управління конкурентоспроможністю залежить фінансово-господарська діяльність торговельного підприємства. Сьогодні, коли на ринок досить сильно впливають кризові явища, великого значення набуває процес управління конкурентоспроможністю. Для того щоб ефективно розробити та запланувати процес управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, потрібно визначити та вивчити фактори, які можуть вплинути на фінансово-господарську діяльність. В економічній літературі виділяють зовнішні та внутрішні фактори, які активно впливають на процес управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. До внутрішніх факторів належать організаційно-правова форма та структура підприємства, рівень науково-технічного розвитку виробництва, рівень освіченості та кваліфікації персоналу, діловий імідж компанії [6].

До зовнішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність, можна віднести такі фактори, як стан ринку товарів, на якому перебуває підприємство; ринок технологій; ринок робочої сили; науково-технічний прогрес; економічна ситуація в країні; рівень втручання держави. Останні фактори досить важко спрогнозувати, оскільки вони не є підконтрольними торговельному підприємству.

Для більш ефективного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства слід дотримуватись певних правил, а саме розробленого алгоритму. На нашу думку, цей алгоритм повинен складатися з п'яти таких послідовних етапів:

- вивчення та чіткий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища торговельного підприємства;
- оцінювання рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- розроблення чіткої та послідовної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначення можливих заходів, які орієнтовані на покращення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства;
- вжиття заходів, які допоможуть покращити управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

На першому етапі керівники торговельного підприємства проводять діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища. В основу такого аналізу слід покласти метод п'яти сил конкуренції М. Портера. На другому етапі слід провести оцінювання рівня конкурентоспроможності, тобто визначити, якими конкурентними перевагами торговельне підприємство володіє, де потрібно їх підсилити. На третьому етапі розробляється концепція з управління конкурентоспроможністю, де визначаються тактичні та стратегічні цілі. На наступному етапі визначаються можливі заходи, які орієнтовані на покращення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. На останньому етапі відбувається

вжиття заходів, які допоможуть покращити управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Запроваджується певний проаналізований алгоритм, який має на меті забезпечити отримання важливих конкурентних переваг для торговельного підприємства.

**Висновки.** В умовах кризових явищ ринкової кон'юнктури, коли відбуваються трансформація та перетворення внутрішнього та зовнішнього середовища перебування торговельного підприємств, постає завдання вижити на ринку. Саме тому великого значення набуває формування процесу управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Під цим поняттям розуміється певна сукупність заходів, які спрямовані на систематичне покращення фінансово-господарської діяльності підприємства, а саме підвищення якості продукції чи надання послуг, розширення каналів збуту, пошук нових потенційних споживачів, гарантійне обслуговування. Основним завданням для торговельного підприємства залишається покращення управління конкурентоспроможністю. Саме розроблення чіткого механізму управління конкурентоспроможністю, який базується на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, допоможе підприємству втриматись на ринку. Ця умова досягається шляхом розроблення та впровадження чіткого алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємства. На їх основі проводиться побудова алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризи.

### Бібліографічний список:

1. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ, 1998. 390 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг. Санкт-Петербург, 2004. 796 с.
3. Мазаракі А. Економіка торговельного підприємства. Київ : Хрещатик, 1999. 797 с.
4. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Костусєв О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. *Конкуренція*. 2007. № 4. 114 с.
6. Хваль Ю. Управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2013. № 2.
7. Капаруліна І. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження : монографія. Київ : ЦУЛ, 2015. 432 с.
8. Георгіаді Н. Сучасний стан підприємницької активності в Україні. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4818> (дата звернення: 04.11.2021).
9. Вільгуцька Р. Формування та використання організаційних структур управління підприємствами. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/26542> (дата звернення: 04.11.2021).
10. Русин-Гриник Р. Формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 3 (65). Ч. 1. С. 127–133.
11. Русин-Гриник Р. Сутність принципів управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. *Стратегічні перспективи розвитку промислових регіонів України в умовах економічної турбулентності* : матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (10 січня 2019 року). Маріуполь : ПДТУ, 2019. С. 200–201.
12. Rodrigues S.F., Oprime P.C., Lizarelli F.L. Impact analysis of critical success factors on the benefits from statistical

process control implementation. *Production*. 2017. № 27. E20162040. URL: <https://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.204016>.

**References:**

1. Porter M. (1998) Stratehiya konkurenciji [Competition strategy]. Kyiv. (in Ukrainian)
2. Lamben J.-J. (2004) Menedzhment oryentirovanny na rynok: Stratehichesky y operatsyonny marketynh [Market-oriented management: Strategic and operational marketing]. Sankt-Peterburh. (in Ukrainian)
3. Mazaraki A. (1999) Ekonomika torhovel'noho pidpryyemstva [Economics of a commercial enterprise]. Kyiv: Khreshchatyk. (in Ukrainian)
4. Dolzhans'kyi I. (2006) Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva [Competitiveness of the enterprise]: navch. posibnyk. Kyiv: Tsentri navch. I-ry. (in Ukrainian)
5. Kostushev O. (2007). Konkurentne seredovyshe v Ukraini: stan ta tendentsiyi rozvytku [Competitive environment in Ukraine: status and development trends]. *Konkurenciya*, no. 4. 114 p. (in Ukrainian).
6. Khval' Yu. (2013). Upravlinnya konkurentospromozhnisty torhovel'nykh pidpryyemstv v umovakh kryzy [Management of competitiveness of trade enterprises in a crisis]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. (in Ukrainian)
7. Kaparulina I. (2015) Rozvytok pidpryyemstva: kontseptsiya i tekhnolohiya doslidzhennya [Enterprise development: concept and technology of research]: monohrafiya. Kyiv: TSUL (in Ukrainian).
8. Heorhiadi N. Suchasnyy stan pidpryyemnyts'koyi aktyvnosti v Ukraini [The current state of entrepreneurial activity in Ukraine]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4818> (accessed 04 November 2021). (in Ukrainian).
9. Vil'huts'ka R. Formuvannya ta vykorystannya orhanizatsiynykh struktur upravlinnya pidpryyemstvamy [Formation and use of organizational structures of enterprise management]. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/26542> (accessed 04 November 2021). (in Ukrainian)
10. Rusyn-Hrynyk R. (2018) Formuvannya systemy upravlinnya pidpryyemnyts'kymy strukturamy na zasadakh zabezpechennya yikh konkurento-spromozhnosti [Formation of a management system of business structures on the basis of ensuring their competitiveness]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. Vyp. 3 (65). Ch. 1, pp. 127–133. (in Ukrainian)
11. Rusyn-Hrynyk R. (2009) Sutnist' pryntsyviv upravlinnya pidpryyemnyts'kymy strukturamy na zasadakh zabezpechennya yikh konkurento-spromozhnosti [The essence of the principles of management of business structures on the basis of ensuring their competitiveness]. *Stratehichni perspektyvy rozvytku promyslovykh rehioniv Ukrainy v umovakh ekonomichnoyi turbulentnosti: Vseukrayins'ka students'ka naukovo-praktychna konferentsiya*, 10 sichnya 2019. Mariupol': "PDTU". P. 200–201 (in Ukrainian).
12. Soriano, Fabiano Rodrigues, Oprime, Pedro Carlos, and Lizarelli, Fabiane Letícia, 2017. "Impact analysis of critical success factors on the benefits from statistical process control implementation", *Production*, 27, e20162040. URL: <https://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.204016>.