

УДК 331.105.6:339.37

А. П. Довгаль,  
аспірант, Національний торговельно-економічний університет

## ДЕТЕРМІНАНТНА МОДЕЛЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ — СУБ'ЄКТА ВІДНОСИН СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

*Розкрито теоретичні основи та інструментарій дослідження параметрів конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю, яке формалізоване в детермінантній моделі. Детермінантна модель конкурентоспроможності базується на показниках корисності товарів, інфраструктури та персоналу підприємства для потенційних покупців. Виділено пріоритетні фактори конкурентоспроможності в аспекті використання соціального партнерства.*

*The theoretical bases and research tools of competitiveness parameters of retail business enterprises of are formalized in a determinant model. The determinant model of competitiveness is based on the indexes of utility of commodities, infrastructure and personnel of enterprise for potential buyers. The priorities factors of competitiveness are selected in the aspect of the social partnership using.*

*Ключові слова: детермінантна модель, підприємство роздрібною торгівлю, соціальне партнерство, конкурентоспроможність.*

*Key words: determinant model, trade enterprise, social partnership, competitiveness.*

### ВСТУП

Досвід останніх років свідчить про посилення конкуренції між підприємствами роздрібною торгівлю, викликаних появою значної кількості нових підприємств, лібералізацією імпорту, зниженням купівельної спроможності населення. Функціонування підприємств роздрібною торгівлю в умовах конкурентного ринку є фактором підвищення їх економічної ефективності за умови раціонального підходу до формування та використання їх конкурентних переваг. Одним із таких підходів є впровадження на підприємстві системи соціального партнерства. Однак вплив соціального партнерства на зміну конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю вивчено недостатньо.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Необхідно розробити детермінантну модель конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю та визначити методологічний підхід до оцінки конкурентоспроможності через елементи соціального партнерства.

### РЕЗУЛЬТАТИ

В економічній літературі існує чимало визначень конкуренції. Так, відомий американський економіст П. Хейне вважає, що конкуренція є намаганням якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ [11, с. 189]. Американському економісту Ф. Найту належить визначення конкуренції як ситуації, в якій є багато незалежних конкуруючих одиниць [7, с. 48]. К.Р. Макконел та С.Л. Брю ставляться до конкуренції як до фак-

тора наявності на ринку значної кількості покупців та продавців [6, с. 912]. Закон України "Про захист економічної конкуренції" визначає економічну конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обороту товарів на ринку [5].

Конкурентні переваги підприємства мають свої конкретні умови та причини, знання яких дозволяє розробити комплекс процедур, призначених для переважного позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. Комплекс конкурентних переваг підприємства характеризується поняттям конкурентоспроможності.

Фахівці Всесвітнього економічного форуму, неурядової швейцарської організації, яка організовує щорічні зустрічі в Давосі провідних керівників бізнесу, політичних лідерів, відомих мислителів та журналістів, під конкурентоспроможністю розуміють реальну та потенціальну здатність компаній, а також наявних у них для цього можливостей проектувати, виготовлювати та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурента [4, с. 18].

А. Воронкова наводить близько восьми визначень терміна "конкурентоспроможність", а сама її розуміє як узагальнюючий, підсумковий показник стабільної роботи підприємства, пов'язаний з результатами дій та зу-

силь різноманітних підсистем підприємства та залучених ресурсів [1].

Під конкурентоспроможністю підприємства роздрібною торгівлі розумітимемо оцінену суб'єктами навколишнього соціально-економічного середовища перевагу в корисності над іншими підприємствами роздрібною торгівлі, яка полягає в формуванні та використанні потенціалу підприємства з метою досягнення його місії [2].

Конкурентоспроможність підприємства роздрібною торгівлі визначається наявністю та ступенем розвитку його конкурентних переваг, які, в свою чергу, формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Джерелами конкурентоспроможності є ресурси підприємства роздрібною торгівлі, до яких традиційно зараховують засоби праці, запаси, предмети праці, трудові, фінансові та управлінські ресурси, які можуть бути використані для досягнення місії підприємства [8, с. 78 та ін.].

Різні дослідники по-різному трактують чинники, що визначають конкурентоспроможність організації. Так, А.А. Томпсон-мол. і А. Дж. Стрікланд [10] виділяють такі чинники конкурентоспроможності, як характеристики та якість продукції; репутація (імідж); виробничі потужності; інноваційні можливості; використання технологій; ділерська мережа і можливості розповсюдження; фінансові ресурси; витрати в порівнянні з конкурентами; обслуговування клієнтів. Нарешті, найфундаментальніше дослідження факторів конкурентоспроможності підприємства здійснив М. Портер, який назвав фактори конкурентоспроможності однією з чотирьох детермінант конкурентної переваги поряд зі стратегією фірми, її структурою та конкурентами, умовами та наявністю споріднених та суміжних конкуруючих на ринку підприємств галузі [9, с. 186].

Відомо, що можливість виживання підприємства в умовах постійної конкуренції залежить від методів його конкурентної боротьби [4, с. 67]. Раніше розглядалось питання використання соціального партнерства як цілісної системи форм і методів взаємодії власників, адміністрації підприємства роздрібною торгівлі та професійних спілок як узагальненого працівника за контролю державних органів, що призначені для виробітку компромісних рішень з реалізації місії торговельного підприємства та довгострокового зростання його ринкової вартості, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі [3].

За великої кількості факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства роздрібною торгівлі, пріоритетну роль відіграють наступні показники.

1. Корисність товарів для потенційного покупця, визначеного в місії підприємства роздрібною торгівлі. Корисність товарів є їх споживчою вартістю, тобто здатністю задовольняти вимоги, які покупець висуває до даного виду товару. Корисність товарів визначається їх ціною, якістю та асортиментом у порівнянні з ціною, якістю та асортиментом аналогічних товарів на інших підприємствах роздрібною торгівлі.

2. Корисність інфраструктури, до якої можна віднести інтер'єр підприємства, зручність місцезнаходження

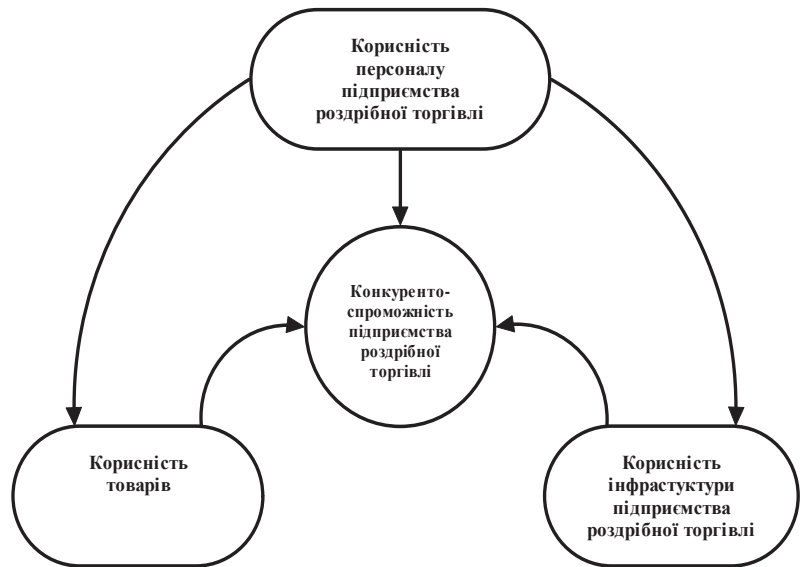


Рис. 1. Детермінантна модель конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі

та режим його роботи для потенційного покупця, визначеного в місії підприємства роздрібною торгівлі, наявність та якість перед- та післяпродажного обслуговування, зокрема, доставки товарів тощо.

3. Корисність персоналу для потенційних покупців, що визначається компетентністю, ініціативністю, доступністю, надійністю, ввічливістю та іншими характеристиками якості його роботи. Якість роботи персоналу, в свою чергу, залежить від показників корпоративної культури, кваліфікації, добробуту, економічної свободи, виконання планових показників та стандартів роботи персоналу, колективної згоди та інших, розглянутих вище, показників.

На рис. 1 зображена детермінантна модель конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі.

Можна бачити, що корисність персоналу відіграє головну роль при формуванні конкурентоспроможності, оскільки впливає на неї не тільки безпосередньо, але і опосередковано. При підвищенні корисності персоналу може збільшуватись корисність товарів шляхом, наприклад, посилення взаємодії між службами реалізації, планування закупівель та логістики, що призводить до розширення асортименту, покращення якості та оптимізації цін на товари і, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність. При підвищенні корисності персоналу також можуть підвищуватись параметри корисності інфраструктури, зокрема сервісного обслуговування, що теж веде до збільшення конкурентоспроможності.

У табл. 1 показана збалансована система показників, яка включає елементи системи соціального партнерства [3] та призначена для оцінки конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі.

Збалансована система показників конкурентоспроможності, що налічує 16 показників, з яких 11 стосуються соціального партнерства, дозволяє на основі ранжирування показників конкурентоспроможності побудувати функції корисності кожного показника та значення коефіцієнтів за шкалою і визначити реальні значення показників конкурентоспроможності підприємства

**Таблиця 1. Збалансована система показників конкурентоспроможності**

Група показників конкурентоспроможності	Найменування показника	Ранг	Означення
Корисність товарів	Ціни товарів	1	Середнє відношення цін порівняно з конкуруючими підприємствами, %
	Якість товарів	2	Оцінка якості товарів до аналогічних у конкуруючих підприємств, %
	Асортимент товарів	4	Відношення обсягу асортименту порівняно з конкуруючими підприємствами, %
Корисність інфраструктури	Зручність для покупця	3	Бали
	Сервіс	5	Бали
Корисність персоналу	Якість роботи	7	Бали
	Економічна свобода	10	Відношення фонду матеріального заохочення до фонду заробітної плати, відн. од.
	Добробут	9	Значення середньої заробітної плати, грн
	Кадрова політика	8	Коефіцієнт нестабільності складу працівників (відношення кількості працівників, які звільнилися протягом звітного періоду, до середньообл. кількості працівників), %
	План	6	Відсоток виконання плану, %
	Стандарти роботи	11	Відношення кількості критичних зауважень покупців до загальної кількості пропозицій, відн.од.
	Потенціал трудових ресурсів	12	Сума витрат, необхідних для навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, поділена на суму фондів зарплати та матеріального заохочення, відн. од.
	Самоуправління	13	Частка працівників, посадовими інструкціями котрих передбачене виконання обов'язків за кінцевим результатом діяльності, %
	Коллективна згода	14	Частка залучення відданих підприємству працівників, відн. од.
	Неформальні зв'язки	16	Частка неформальних зібрань працівників протягом звітного періоду, відн. од.
	Профспілки	16	Охват профспілковим членством, %

ства роздрібної торгівлі тільки за рахунок реалізації соціального партнерства та зростання вартості людського капіталу.

При впровадженні соціального партнерства планується підвищити членство в профспілці, розширити охоплення неформальними зв'язками (збільшити кількість неформальних зустрічей), збільшити кількість працівників, прийнятих за рекомендаціями, збільшити кількість працівників, посадовими інструкціями яких передбачене виконання посадових обов'язків за кінцевим результатом діяльності. В професійну освіту працівників (реалізацію трудового потенціалу) пропонується вкласти частину фонду заробітної плати. За рахунок цього для працівників, безпосередньо пов'язаних з обслуговуванням покупців, буде впроваджено стандарти роботи персоналу. Крім того, планується оптимізувати систему оплати праці, що дозволить збільшити постійну частину заробітної плати та фонд матеріального заохочення.

Здійнені заходи дозволять збільшити відсоток виконання планів, знизити плинність кадрів, покращити якість роботи персоналу, більш відповідально підійти до формування асортименту та якості товарів. Вжиті заходи в кінцевому підсумку дозволять знизити рівень цін на товари та підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю.

Таким чином, запропоновано методологічний підхід до розробки та розроблено детерміновану модель конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю, що оцінює конкурентоспроможність через корисність елементів відомої інтегрованої структурно-функціональної моделі соціального партнерства [3]. Детермінована модель конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю базується на показниках корисності товарів, інфраструктури та персоналу підприємства для потенційних покупців і дозволяє встановити, що корисність персоналу відіграє головну роль при формуванні конкурентоспроможності, оскільки впливає на неї не тільки безпосередньо, але і опосередковано.

**Література:**

1. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова — Луганск: Восточноукраинский национальный ун-т, 2000. — 315 с. — С. 23.  
 2. Довгаль А. Підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства в системі соціального партнерства / А.П. Довгаль // Вісник КНТЕУ. — 2011.

3. Довгаль А. Системна модель соціального партнерства на торговельному підприємстві / А.П. Довгаль // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. — 2011. — № 12. (<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=866>)  
 4. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / Завьялов П.С. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 496 с.  
 5. Закон України "Про захист економічної конкуренції". від 11.01.2001 №2210-III // Відомості Верховної Ради України. — 2001. — № 12. — С. 64.  
 6. Макконнелл К.Р. Экономикс. Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. — [17-е изд.] — Москва: Инфра-М., 2008. — 940 с.  
 7. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт. [Современная институционально-экономическая теория]. — М.: "Дело", 2003. — 359 с.  
 8. Окорокова Л.Г. Ресурсный потенциал предприятий / Л.Г. Окорокова. — СПб. Изд-во СПбГТУ. — 2001. — 293 с.  
 9. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. / М. Портер — (Под ред. В.Д. Щетинина). — М.: Международные отношения. — 2003. — 869 с.  
 10. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А. Дж. / А.Р. Ганиева (пер.с англ.). — 12 изд. — М.; СПб.; К.: Вильямс, 2003. — 924 с.  
 11. Хейне П. Экономический образ мышления: пер. с англ. 5-го изд. / П. Хейне — М.: Новости, 1991. — 704 с.  
 Стаття надійшла до редакції 31.01.2012 р.