

УДК 339.1

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-101-108

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Носаченко О. А.**, аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: alex.nosachenko@ukr.net  
ORCID ID:0000-0002-3461-5623

**Ковальов А. І.**, доктор економічних наук, професор, ректор, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: rector@oneu.edu.ua  
ORCID ID:0000-0002-6128-7012

***Анотація.** Метою статті є обґрунтування методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Обґрунтування методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств базується на досконалому аналізі сучасних теоретичних підходів та виявленні специфічних особливостей управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств у сучасних кризових умовах функціонування. Сформовано концептуальний підхід до класифікації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Обґрунтовано теоретичні засади формування методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Розроблено алгоритм та модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Сформульовано перспективні методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.*

***Ключові слова:** резерви, конкурентоспроможність, торговельні підприємства, модель, управління.*

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT THE RESERVES OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES

**O. A. Nosachenko**, PhD student of the Department of Economics, Law and Business Management, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine  
e-mail: alex.nosachenko@ukr.net  
ORCID ID:0000-0002-3461-5623

**A. I. Kovalyev**, doctor of economic sciences, professor, rector, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine  
e-mail: rector@oneu.edu.ua  
ORCID ID:0000-0002-6128-7012

***Abstract.** The purpose of the article is to substantiate the methodological principles of managing reserves to increase the competitiveness of trade enterprises. The substantiation of the methodological principles of reserve management for increasing the competitiveness of trade enterprises is based on a perfect analysis of modern theoretical approaches and the identification of specific features of reserve management for increasing the competitiveness of trade enterprises in modern crisis conditions of operation. A conceptual approach to the classification of reserves for increasing the competitiveness of trade enterprises has been formed. The theoretical foundations of the formation of a methodical approach to the management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises are substantiated. A methodical approach to the management of reserves for increasing the competitiveness of trade enterprises is proposed to be built according to the proposed components: theoretical principles of reserve management and increasing the competitiveness of trade enterprises; methodical principles of managing reserves to increase the competitiveness of trade enterprises; modeling management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises; tool support and organizational and practical provision of management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises. An algorithm and a reserve management model for increasing the competitiveness of trade enterprises have been developed. Prospective methodical principles of reserve management for increasing the competitiveness of trade enterprises have been formulated. The management model for increasing the competitiveness of trading enterprises has an iterative, reverse nature, which means constant monitoring of results and flexible response to the occurrence of negative or positive changes in activity, which gives the trading enterprise significant advantages in today's dynamic, rapidly changing operating environment.*

***Keywords:** reserves, competitiveness, trade enterprises, model, management.*

**JEL Classification: M210.**

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах військової агресії російської федерації проти України й високої конкуренції серед торговельних підприємств нашої країни надзвичайно важливим є виявлення можливих резервів, які дозволять визначити конкретні шляхи розвитку цих підприємств. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств – це невикористані можливості розвитку суб’єкта господарювання за рахунок виявлення прихованих цінностей, які можуть бути використані для підвищення рівня ефективності його діяльності та формування переваг серед інших конкуруючих суб’єктів. Управління резервами підвищення конкурентоспроможності сучасних торговельних підприємств є запорукою подальшого їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика управління резервами досліджувалась вітчизняними і закордонними вченими: К. Боумэном, Л. Гринівцевою, І. Замулою, В. Колодійчук, Г. Кошельок, Г. Купаловою, А. Леоновим, А. Миколаєвим, Н. Носач, Ю. Олішевською, В. Осиповим, В. Травіним, А. Чорним, Г. Ямненко, О. Янковим та ін. Незважаючи на значний доробок учених, проблеми управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств залишаються недостатньо вивченими в теоретичному і прикладному плані та потребують більш глибокого дослідження, виходячи з потреб сьогодення, пов’язаного з кризовими ситуаціями при здійсненні торговельної діяльності. Це обумовило актуальність дослідження та його мету.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Особливу увагу слід приділити формуванню методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах кризового стану сучасної економіки.

**Мета дослідження.** Метою статті є обґрунтування методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

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

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

Зовнішні резерви підвищення ефективності діяльності організацій поділяють на загальногосподарські, галузеві та регіональні. До зовнішніх резервів належить перерозподіл коштів, що розподіляються між окремими галузями економіки чи промисловості, а також між певними регіонами країни.

На основі вивчення існуючих класифікацій резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств, проведено удосконалення класифікації відповідно до специфіки торговельних підприємств, що відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Група	Вид
1	2
1) використання ринкової ситуації	- резерви макро- та мезосередовища функціонування підприємства - резерви інвестицій - резерви використання законодавчої та нормативної бази - резерви вибору цільового ринку та 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- резерви використання основних засобів</li> <li>- резерви використання часу роботи</li> <li>- резерви використання обладнання</li> <li>- резерви інтенсифікації технологічних процесів</li> <li>- резерви поліпшення матеріально-технічної бази</li> <li>- резерви поліпшення навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортних послуг</li> <li>- резерви вдосконалення логістики</li> </ul>
4) використання фінансово-економічного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- резерви фінансової стійкості</li> <li>- резерви використання власного капіталу</li> <li>- резерви залучення позикового капіталу</li> <li>- резерви використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності</li> </ul>
5) використання кадрового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- резерви зменшення втрат робочого часу</li> <li>- резерви підвищення кваліфікації кадрів</li> <li>- резерви підвищення творчої активності кадрів</li> </ul>
6) використання маркетингового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- резерви формування торговельної номенклатури та асортименту</li> <li>- резерви підвищення ефективності реклами</li> <li>- резерви підвищення ефективності цінової політики</li> </ul>

*Джерело: складено авторами за матеріалами [1-8]*

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

Як відомо, методичний підхід визначається як система методів та принципів наукового пізнання, які спрямовуються на вирішення конкретного наукового завдання. Оскільки основною метою цієї роботи є розробка теоретико-методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, то методичний підхід має включати: теоретичні засади (за якими визначаються мета і завдання, принципи, функції) та методичні засади (моделювання підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, розробка організаційно-практичного інструментарію впровадження запропонованого підходу). Отже, методичний підхід до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що сформований на основі опрацювання ряду робіт [1-9], пропонується будувати за такими складовими:

- Теоретичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, механізми управління, способи, важелі.

- Методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: теоретичні підходи до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за складовими.

- 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.

- 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 управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; інструкції, положення, рекомендації тощо.

– Організаційно-практичне забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: формування елементів управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за функціями управління із використанням змішаного підходу; аналіз та оцінка ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; корегування підходів до управління резервами підвищення конкурентоспроможності 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 (рис. 1), який надає наступні переваги при управлінні торговельними підприємствами: спрощення процедури, чітка визначеність послідовності та етапів формування.



Рис. 1. Алгоритм формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: розробка авторів

Підсумовуючи проведені дослідження теоретико-методичних засад формування підходу до управління резервами конкурентоспроможності торговельних підприємств, можна запропонувати узагальнену модель такого управління і представити її у наступному вигляді (рис. 2).

Запропонована модель має низку відмінних рис:

1) вона спирається на детальне опрацювання теоретичного підґрунтя формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств (ретельно опрацьовується мета та основні завдання такого управління в обов'язковій кореляції зі 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 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 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 управління цими резервами.

5) Так 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.

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

Використовується змішаний 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;

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

На цьому етапі можуть формуватися моделі управління резервами підвищення конкурентоспроможності за кожним підходом, враховуючи специфіку діяльності окремого торговельного підприємства. Отже, 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 зменшувати їх негативні прояви під час такого управління.

7) 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. Так торговельне підприємство детально формує підхід до управління за всіма виявленими резервами та деталізує певні функції, які мають бути опрацьовані за ними.

8) Розробка організаційно-практичного інструментарію формування та впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має надзвичайно важливе значення. Цей інструментарій може розроблятися та деталізуватися 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.

9) 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 можливість 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.

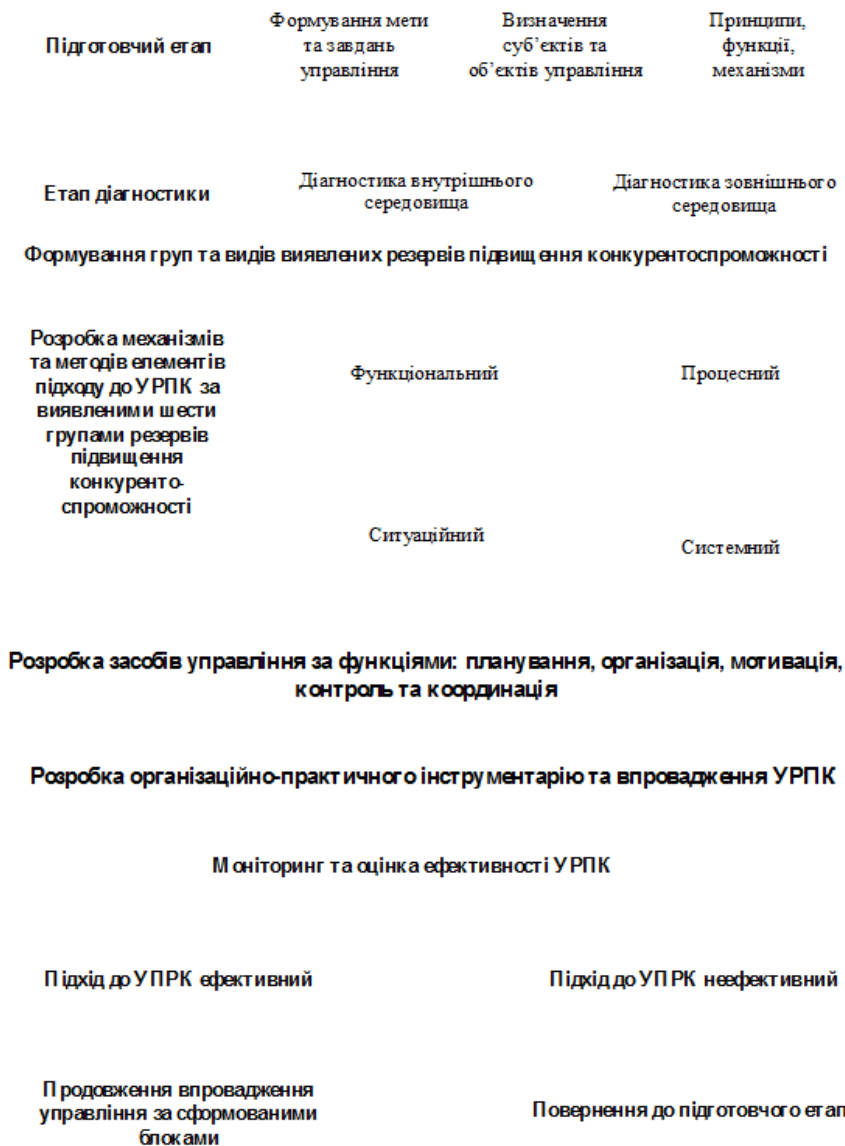


Рис. 2. Модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: розроблено авторами

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.

**Висновки.** На основі вивчення існуючих класифікацій резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств, проведено її вдосконалення, відповідно до специфіки торговельних підприємств і виділено шість груп резервів та їх видів, які притаманні цим групам, та акцентують увагу на підпорядкованості структури підприємства та ознак залежності діяльності.

Класифікація 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 класифікацій, вона акцентує увагу на ті фактори, які мають суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності і є пріоритетними об'єктами з погляду досягнення кінцевого результату; виділено шість груп резервів, що містять 30 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 класифікація 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 та ознак резервів, що є актуальними для торговельних підприємств, і які з теоретичного та практичного поглядів важливі для використання при дослідженні діяльності певних підприємств.

Запропоновано використовувати змішаний 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; ситуаційний підхід використовується при впровадженні нових, особливо інноваційних, проєктів, пов'язаних із загальним розвитком підприємства або ж із впровадженням інноваційних товарів до продажу.

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 зменшувати їх негативні 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.

### Список літератури

1. Гриневецька Л. В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2010. Вип. 38. С. 248-252.
2. Носач Н. М. Компонентне моделювання як інструмент визначення резервів підвищення ефективності реалізації товарів у підприємствах торгівлі. Держава та регіони. 2018. №5 (104). С. 141-147.
3. Чорний А. Ю. Статистичне оцінювання конкурентоспроможності підприємств як латентного показника. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. № 26. С. 227-233.
4. Ямненко Г. Є. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкової економіки. 2012. № 27. С.125-134.
5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

6. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. 426 p.
7. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274-282.
8. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Колективна монографія (за заг. ред. Р. В. Грінченко). Одеса, ФОП Бондаренко, 2022. 602 с.
9. 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.

### References

1. Hrynevetska, L. V. (2010). Reserves for increasing the competitiveness of the enterprise. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 38, 248-252. [In Ukrainian].
2. Nosach, N. M. (2018). Component modeling as a tool for determining reserves for increasing the efficiency of the sale of goods in trade enterprises. *Derzhava ta rehiony*, 5(104), 141-147. [In Ukrainian].
3. Chorny, A. Iu. (2011). Statistical evaluation of the competitiveness of enterprises as a latent indicator. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, 26, 227-233. [In Ukrainian].
4. Iamnenko, H. Ie. (2012). Reserves for increasing the competitiveness of the enterprise. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, 27, 125-134. [In Ukrainian].
5. *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia: monohrafiia* (2013). / za zah. red. O.H. Yankovoho. Odessa: Atlant [In Ukrainian].
6. Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press.
7. Manuilovych, Yu. M. (2013). Study of the essence and interpretation of the concept of enterprise competitiveness. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 4, 274-282. [In Ukrainian].
8. *Stratehichni napriamky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv* (2022). *Kolektyvna monohrafiia* (za zah. red. R.V. Hrinchenko). Odessa, FOP Bondarenko. [In Ukrainian].
9. 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.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2023  
Прийнята до публікації 15.05.2023