

**Магас Наталія Василівна,**  
викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту,  
Львівський інститут Міжрегіональної академії управління персоналом

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті запропоновано авторський підхід до інтегрального оцінювання стану конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств. З використанням експертного опитування розроблено шкалу оцінювання відносної важливості та матрицю попарних порівнянь критеріїв, отримано та охарактеризовано результати аналізу рівня важливості «локальних векторів» у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлю. Проаналізовано конкурентні переваги та за основними критеріями оцінювання визначені рейтингові позиції роздрібних торговельних підприємств Виноградівського району Закарпатської області. Зазначено напрями та можливості використання отриманих результатів з метою удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлю.*

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, роздрібна торгівля, інтегральне оцінювання, роздрібне торговельне підприємство, критерії конкурентоспроможності.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах зростання циклічності фінансових криз проблема забезпечення конкурентоспроможності роздрібною торговельного підприємства набуває особливої актуальності вже не стільки з позицій ефективності господарювання, як життєздатності загалом. Середовище функціонування роздрібних торговельних підприємств постійно змінюється під впливом швидкого розвитку інноваційних процесів. Прискорюються всі процеси, техніка та технології швидко старіють, зростає рівень загроз та вплив небажаних факторів на конкурентоспроможність підприємства роздрібною торгівлю. Для того щоб попередити та нейтралізувати вплив небажаних факторів на конкурентоспроможність, роздрібні торговельні підприємства повинні швидко приймати управлінські рішення, адаптуватись до умов, що склалися, і мати ефективні механізми протидії загрозам. У зв'язку з цим і виникає потреба постійного моніторингу та діагностики фінансово-економічного стану роздрібною торговельного підприємства з метою забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких покладений початок вирішенню даної проблеми, і на які спирається автор.** Питанням оцінки конкурентоспроможності роздрібною торговельного підприємства займалися такі вчені, як Сааті Т. [1], Васильців Т.Г. [2; 3], Городня Т.А. [4], Терещенко О.О. [5], Шуклов Л.В. [6] та інші.

**Виділення не вирішених раніше питань, що є частиною загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Проте, незважаючи на велику різноманітність методів діагностики конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлю у згаданих науковців не має єдиного погляду на визначення ступеня впливу та вибору критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлю.

**Метою дослідження** є вдосконалення підходів та розроблення авторської методики інтегрального оцінювання стану конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для оцінювання конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств використовують різноманітні підходи, які мають свої особливості в цілях оцінювання, критеріях і показниках, що використовуються, алгоритмах стандартизації якісних і кількісних даних, отриманих результатах та їх способах. Причому кожному із підходів властиві як переваги, так і недоліки.

Отже, узагальнювальний висновок щодо рівня конкурентоспроможності можливий лише при використанні інтегральних методів і методик. Використання інтегральної методики оцінювання дозволяє забезпечити цілісність уявлення про рівень (саме як міру, а не стан) конкурентоспроможності та визначити ступінь впливу кожного із критеріїв на позицію підприємства у конкурентному середовищі. Іншою перевагою інтегральних підходів є те, що завдяки синтезу різних за суттю якісних і кількісних показників інтегральна оцінка є зручним інструментом порівняння можливостей роздрібно-торговельного підприємства в конкурентному середовищі.

На нашу думку, для оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібно-торгівлі достатньо зручно використовувати метод аналізу ієрархій, розроблений Т. Сааті [1] для розв'язання економічних проблем шляхом вироблення багатокритеріального рішення. Метод аналізу ієрархій є найбільш прийнятним підходом для інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємства роздрібно-торгівлі, оскільки дозволяє не лише провести оцінювання, але сформулювати портфель альтернативних стратегічних рішень із врахуванням їх важливості відповідно до формування пріоритетних векторів розвитку підприємства у конкурентному середовищі. Метод максимально враховує кількісну і якісну характеристику впливу факторів на фінансово-економічний стан та конкурентоспроможність роздрібно-торговельного підприємства.

Необхідно враховувати, що інтегральна оцінка не може бути успішно здійснена без необхідної формалізації завдань (ієрархічного синтезу критеріїв оцінки) та визначення вагового впливу окремих критеріїв на вибір альтернативних рішень забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Основними критеріями інтегрального оцінювання конкурентоспроможності роздрібно-торговельного підприємства потрібно обрати маркетинговий, соціальний, матеріально-технічний, логістичний, фінансово-інвестиційний, інноваційний та інтелектуально-кадровий складники конкурентоспроможності.

Методична послідовність, яку пропонується використовувати для проведення оцінювання конкурентоспроможності, передбачає почергове проходження таких етапів, як: 1) побудова ієрархії оцінювання; 2) ідентифікація рівнів важливості критеріїв; 3) визначення набору «локальних векторів» за окремими критеріями оцінювання; 4) проведення порівняльної оцінки підприємств-конкурентів; 5) ієрархічний синтез альтернативних варіантів забезпечення конкурентоспроможності. За отриманими результатами перших двох етапів, на третьому і четвертому етапах проводиться розрахунок інтегрального показника та встановлюється узагальнена оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Також необхідно враховувати, що при вирішенні поставленої мети кількісна і порядкова однорідність етапів оцінки конкурентоспроможності може порушуватись, оскільки побудові матриць попарних порівнянь приналежні ознаки суб'єктивності та неузгодженості.

Ієрархічне представлення результатів інтегрального оцінювання дозволяє визначити вплив критеріїв конкурентоспроможності роздрібно-торговельного підприємства на

напрями її забезпечення. При цьому основним завданням ієрархії є оцінювання та виявлення напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, виходячи із їх взаємозв'язку на різних рівнях, а не з безпосередньої залежності від критеріїв на цих рівнях. Ієрархія інформує про структуру конкурентного середовища торговельних підприємств і забезпечує розгляд їх цілей стосовно можливостей бути лідером та відповідати кращим значенням критеріїв конкурентоспроможності. Таким чином, створюється множина альтернативних рішень забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта торгівлі.

Необхідно зауважити, що власне обрання переліку підприємств-конкурентів необхідно проводити з урахуванням певних критеріальних ознак. Такими насамперед є територіальна приналежність та обслуговування населення, досвід роботи на ринку, цінова політика, ефективність стимулювання продажу товарів, відповідність профілю комерційної діяльності та організації торговельно-технологічного процесу (вид, формат торгівлі).

Враховуючи принципи ідентичності та декомпозиції, в процесі інтегрального оцінювання конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства повинна зберігатися загальна підпорядкованість, де кожен елемент відповідного рівня функціонує як критерій для всіх елементів нижнього рівня. При цьому ієрархію необхідно будувати таким чином, щоб елементи нижнього рівня були порівняні попарно з погляду елементів попереднього рівня.

Враховавши ознаки для обрання підприємств-конкурентів, для апробації методичного підходу було обрано такі роздрібні торговельні підприємства: РТП «Апарат РСС», РТП «В. Комятське СТ», РТП «Вилоцьке СТ», РТП «МТВП», РТП «Ринок», РТП «СТ Довіра», РТП «Королівське СТ Фантазія», ТОВ «Чекотекс», ТОВ «Данко», ТОВ «Джерельце», ТОВ «ЛМ».

Після обрання об'єктів дослідження необхідно визначити міру взаємозв'язків (важливостей) критеріїв конкурентоспроможності підприємств, згідно з значеннями яких буде сформовано множину матриць попарних порівнянь. При цьому кожен елемент матриці розміщується в межах домінування над іншим та може перебувати в складі елементів іншого ієрархічного рівня, крім останнього, де розміщені об'єкти оцінювання. Отже, метою побудови матриць є обґрунтування рівня важливості критеріїв конкурентоспроможності задля подальшого визначення напрямів покращання конкурентного стану підприємства роздрібною торгівлі.

Складання матриць попарних порівнянь відбувається з використанням методу експертних оцінок, де судження експертів оцінюються за шкалою відносної важливості, наведеній у табл. 1.

Зауважимо, що ступінь об'єктивності та репрезентативності оцінювання важливості критеріїв конкурентоспроможності перш за все залежить від професійного досвіду та об'єктивності експертів.

У процесі побудови матриці відбувається попарне порівняння критеріїв, що дозволяє з'ясувати варіанти рішень і факторів, які впливають на вибір локальних і узагальнених векторів забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства. Так, у клітинку матриці заносяться числа від 1 до 9 у тому випадку, якщо елемент матриці зліва важливіший, ніж елемент зверху, а якщо існує зворотна перевага, то – відносне значення числа (дріб).

Таблиця 1 – Шкала оцінювання відносної важливості критеріїв конкурентоспроможності, (складено на основі [1])

Рівень важливості	Визначення	Пояснення
1	Рівна важливість критеріїв	Обидва критерії роблять однаковий внесок щодо досягнення загальної мети
3	Існують деякі переваги одного критерію над іншим	Досвід та судження дають легку перевагу одному критерію над іншим
5	Істотна або сильна перевага критерію	Досвід та судження дають сильну перевагу одному критерію над іншим
7	Значна перевага критерію	Існують переконливі докази очевидної переваги одного критерію над іншим
9	Абсолютна перевага	Максимально підтверджуються переваги одного критерію над іншим
2, 4, 6, 8	Проміжні оцінки між двома сусідніми судженнями	Застосовуються, коли необхідне компромісне рішення
Відносні величини наведених чисел	Якщо одному із критеріїв при порівнянні з іншим приписується одне з наведених вище чисел, тоді критерію другого порядку приписується зворотнє значення	Обґрунтоване припущення
0	Непорівняльність	Порівняння критеріїв недоцільне

При порівнянні елементів між собою отримуємо рівну важливість: головна діагональ матриці повинна складатися з одиниць. Наприклад, встановлено, що маркетингова складова конкурентоспроможності торговельних підприємств (ліва частина матриці) значно важливіша за соціальну (верхня частина матриці), проте у клітинку матриці занесено ціле число 5. Відповідно зворотний зв'язок між критеріями виміряно дробом 1/5 і занесено в клітинку, симетричну відносно діагоналі (табл. 2).

Таблиця 2 – Матриця попарних порівнянь критеріїв конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств, (складено на основі опрацювання матеріалів опитувальних листів)

Критерії конкурентоспроможності	Маркетинговий	Соціальний	Матеріально-технічний	Логістичний	Фінансово-інвестиційний	Інноваційний	Інтелектуально-кадровий
Маркетинговий	1	5	7	9	1	3	3
Соціальний	1/5	1	3	1/3	1/5	1/3	1/3
Матеріально-технічний	1/7	1/3	1	3	1/5	1	1/3
Логістичний	1/9	3	1/3	1	1/7	1/5	1/5
Фінансово-інвестиційний	1	5	5	7	1	3	3
Інноваційний	1/3	3	1	5	1/3	1	1/3
Інтелектуально-кадровий	1/3	3	3	5	1/3	3	1

Із даних табл. 2 бачимо, що маркетингова складова є домінуючим елементом матриці, отже, пріоритетний напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Про це свідчить вплив маркетингового критерію над логістичним (рівень важливості п. 9), матеріально-технічним (п. 7), соціальним (п. 5). Однак для визначення абсолютного значення рівня важливості критеріїв для набору «локальних векторів» забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі, необхідно результати суджень експертів (які виражені чисельно за шкалою відносної важливості) нормалізувати за формулою

$$R_k = \frac{\sqrt[m]{\prod_{j=1}^m a_{kj}}}{\sum_{i=1}^m \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m a_{ij}}}, \quad (1)$$

де  $R_k$  – абсолютне значення рівня важливості  $k$ -го критерію конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства;  $a_{ij}$  –  $i$ -тий,  $j$ -тий елемент матриці попарних порівнянь;  $i$  – порядковий номер рядка матриці попарних порівнянь ( $i = 1, 2, 3, \dots, m$ );  $j$  – порядковий номер стовпця матриці попарних порівнянь ( $j = 1, 2, 3, \dots, m$ );  $m$  – кількість елементів, що порівнюються. Для узагальнення результатів експертного оцінювання конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства необхідно розрахувати відхилення величини максимального власного значення матриці ( $\lambda_{\max}$ ) від порядку попарних порівнянь, який проводиться за допомогою формули

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^m (R_k \cdot \sum_{i=1}^m a_{ij}), \quad (2)$$

Водночас, для обернено симетричної матриці попарних порівнянь повинно виконуватись нерівність  $\lambda_{\max} \geq m$ , що попередньо підтверджує правильність послідовності та адекватності експертних суджень. Зауважимо, що набір критеріїв конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства є неоднорідним, їх вплив постійно змінюється і в результаті цього набір «локальних векторів» матриці може відображати певну неузгодженість і непослідовність експертних суджень. Проте, важливо провести розрахунок індексу узгодженості суджень експертів ( $I_c$ ), який засвідчує ступінь порушення кількісної та порядкової однорідності критеріїв, із використанням формули

$$I_c = \frac{\lambda_{\max} - m}{m - 1} \quad (3)$$

Для оцінювання значущості індексу узгодженості випадкових узгодженостей «локальних векторів» матриці обов'язковим є розрахунок відношення узгодженості суджень експертів ( $A_c$ ) (формула (4)). При цьому припустимо значення відношення узгодженості знаходиться в межах від 0 до 0,2, перевищення якого вимагатиме детальнішого дослідження проблеми та перевірки експертних суджень:

$$A_c = \frac{I_c}{R_c} \quad (4)$$

де  $R_c$  – випадкова узгодженість «локальних векторів» матриць різного порядку

(для матриць сьомого порядку випадкова узгодженість дорівнює 1,32).

Проведена нормалізація та розрахунки показників узгодженості експертних суджень (табл. 3) засвідчують, що маркетинговий, фінансово-інвестиційний та інтелектуально-кадровий критерії є найбільш важливими «локальними векторами» забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства. При цьому відношення узгодженості знаходиться в заданих межах ( $A_C = 0,011$ ), що підтверджує достатню узгодженість оцінок експертів і достовірність отриманих результатів.

**Таблиця 3 – Результати аналізу рівня важливості «локальних векторів» у забезпеченні конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства, (за результатами експертного опитування)**

Показники	Критерії конкурентоспроможності						
	Маркетинговий	Соціальний	Матеріально-технічний	Логістичний	Фінансово-інвестиційний	Інноваційний	Інтелектуально-кадровий
Середньгеометричне значення критеріїв ( $\sqrt[m]{\prod_{j=1}^m a_{ij}}$ )	3,113	0,459	0,511	0,347	2,863	0,916	1,468
Абсолютне значення рівня важливості критеріїв ( $R_k$ )	0,322	0,047	0,053	0,036	0,296	0,095	0,152
Величина максимального власного значення матриці ( $\lambda_{max}$ )	0,679	0,955	1,077	1,092	0,947	1,095	1,245
Індекс узгодженості суджень експертів ( $I_C$ )	7,090						
Відношення узгодженості суджень експертів ( $A_C$ )	0,015						
	0,011						

У сукупності рівень важливості маркетингового, фінансово-інвестиційного та інтелектуально-кадрового критеріїв конкурентоспроможності перевищує 75%, що засвідчує їх важливість в системі конкурентного потенціалу підприємства роздрібно торгівлі. Після побудови ієрархічної моделі і складання матриць попарних порівнянь критеріїв конкурентоспроможності були визначені «узагальнені (глобальні) вектори» і рейтингові позиції аналізованих підприємств.

Для цього були визначені часткові значення «узагальнених векторів» конкурентоспроможності ( $I_{mi}^p$ ), а саме значення «локальних векторів» торговельних підприємств (які відповідають третьому рівню ієрархічної моделі) ( $L_i$ ) були помножені на рівні важливості критеріїв конкурентоспроможності вищого рівня ( $R_k$ ), після чого отримані значення відповідно до окремого підприємства було просумовано (формула (5)):

$$I_{ci} = \sum_{i=1}^m I_{mi}^p = \sum_{i=1}^m (L_i \cdot R_k), \quad (5)$$

де  $I_{ci}$  – інтегральний показник або «узагальнений (глобальний) вектор» забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства.

Значення інтегрального показника, що наближається до більшого числа, характеризує зростання рейтингової позиції і конкурентного статусу підприємства торгівлі в конкурентному середовищі.

Метою ранжування за показником локального вектора конкурентоспроможності є висвітлення ефективності функціонування торговельного підприємства, реалізації його місії і стратегічних цілей щодо доступу до цільових ринкових сегментів, товарів, технологій, ресурсів, інвестицій, інновацій та ін.

У результаті оцінювання стає зрозумілим, якими можливостями володіє підприємство та чи в достатньому обсязі накопичено конкурентний потенціал. Крім того, якщо підприємство декларує різні форми стратегічного позиціонування (цінова перевага, спеціалізація, диверсифікація, зростання цільового сегмента ринку) можна зробити висновок про напрями стратегічної і тактичної невідповідності передумов і перспектив забезпечення конкурентоспроможності.

Рейтингові позиції торговельних підприємств в аналізованому конкурентному середовищі відображені в табл. 4.

Упродовж 2010-2012 рр. вищою була конкурентоспроможність РТП «Ринок», ТОВ «Чекотекс», ТОВ «Данко», ТОВ «Джерельце». Ці підприємства були лідерами за інноваційним, логістичним, фінансово-інвестиційним критеріями конкурентоспроможності. Передумовами цього значною мірою було виважене проведення політики інтенсивного використання торгових площ, оптимізації кредиторської заборгованості, забезпечення ліквідності та маневреності власного оборотного капіталу, формування умов мотивації до праці і якісного обслуговування покупців.

Парадоксально, однак окремі підприємства (РТП «Апарат РСС», РТП «В. Комятське СТ», РТП «Вилоцьке СТ», РТП «СТ Довіра», РТП «Королівське СТ Фантазія») з хорошим матеріально-технічним забезпеченням і соціальним розвитком перебували в зоні ринкових послідовників чи навіть аутсайдерів. Це негативно, адже погіршення фінансово-економічного стану кооперативних підприємств роздрібної торгівлі обмежує їх можливість щодо запровадження нових підходів до організації торгово-технологічного процесу, управління інвестиціями, інноваціями та створення більш конкурентоспроможних місць праці.

Аналізовані підприємства кооперативного сектора мають високий маркетинговий потенціал. Обсяг роздрібного товарообороту підприємства РТП «Апарат РСС» перевищує сукупний товарооборот підприємств ТОВ «Данко», ТОВ «Джерельце», ТОВ «ЛМ».

Проте недостатня широта і стійкість асортименту товарів, обмеженість товарних запасів високої якості та низька ефективність логістичних відносин із постачальниками стають перешкодами покращання їх конкурентних позицій та зростання конкурентоспроможності.

Важливими стратегічним завданням для кооперативних підприємств роздрібної торгівлі у забезпеченні конкурентоспроможності стає інноваційна активність. Зокрема, за останні роки у більшості об'єктів роздрібної торгівлі споживчих товариств не розширено систему додаткових торговельних послуг, не використовуються прийоми бенчмаркінгу та мікромаркетингу, а використання традиційних підходів до організації торговельно-технологічного процесу лише стримує подальший розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 4 – Рейтингові позиції роздрібних торговельних підприємств  
Виноградівського району Закарпатської області за критеріями  
конкурентоспроможності у 2010-2012 рр.

Підприємства	Критерії конкурентоспроможності						
	Маркетинговий	Соціальний	Матеріально-технічний	Логістичний	Фінансово-інвестиційний	Інноваційний	Інтелектуально-кадровий
<i>2010 рік</i>							
1	8	3	2	7	8	9	5
2	7	5	3	8	7	7	1
3	9	2	5	11	11	11	4
4	6	9	9	6	6	3	7
5	3	4	7	2	3	1	11
6	10	6	1	10	10	10	2
7	5	1	4	9	9	8	3
8	2	7	10	1	2	5	9
9	4	10	8	3	5	2	10
10	1	11	6	4	1	4	8
11	11	8	11	5	4	6	6
<i>2011 рік</i>							
1	8	1	4	7	9	8	6
2	6	4	1	9	4	6	1
3	11	3	5	11	8	9	4
4	4	11	10	5	7	3	8
5	2	6	6	1	2	2	11
6	9	5	2	10	10	11	2
7	7	2	3	8	11	10	3
8	1	8	7	2	1	4	10
9	5	9	9	4	3	1	9
10	3	7	8	3	5	5	7
11	8	10	11	6	6	7	5
<i>2012 рік</i>							
1	7	2	1	7	7	6	2
2	8	6	4	5	4	9	4
3	9	3	6	9	8	11	3
4	3	9	2	6	5	4	8
5	1	5	5	2	2	1	9
6	11	4	3	11	10	10	6
7	4	1	7	4	9	5	1
8	2	11	10	1	1	3	5
9	5	8	9	3	3	2	7
10	6	10	8	10	11	7	10
11	10	7	11	8	6	8	11

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом.** Застосування запропонованого методичного підходу дозволяє в інтерактивному режимі оцінити стан та динаміку конкурентоспроможності суб'єкта роздрібною торгівлі, виявити функціональні переваги і слабкі місця. Це є інформаційно-аналітичним базисом обрання раціональних рішень обґрунтування концепції стратегічного позиціонування роздрібною торговельного підприємства в конкурентному середовищі і забезпечення конкурентоспроможності. Визначення рейтингових позицій роздрібних торговельних підприємств за «локальними векторами» дає змогу



комплексно оцінити управління конкурентоспроможністю загалом. Перспективою подальших розробок є формування ефективного фінансово-економічного механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

1. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати ; пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. – М. : Радио и связь. – 1993. – 278 с.
2. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України : стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т.Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
3. Васильців Т.Г. Пріоритети та засоби зміцнення економічної безпеки малого і середнього підприємництва : монографія / Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, А.М. Гуменюк. – Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2009. – 248 с.
4. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посібник / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. – Л. : «Магнолія 2006», 2008. – 262 с.
5. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / О. Терещенко // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 38-44.
6. Шуклов Л.В. Финансовый менеджмент в условиях кризиса: Опыт компаний малого и среднего бизнеса / Л.В. Шуклов. – М. : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2010. – 240 с.
7. Соболев В.О. Механізм розвитку роздрібної торгівлі: організаційно-економічні засади : монографія / В.О. Соболев. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2009. – 347 с.
8. Міценко Н.Г. Діагностика дієвості економічного механізму торговельного підприємства : монографія / Н.Г. Міценко, Н.І. Дуляба. – Львів : Вид-во ЛКА, 2012. – 224 с.
9. Глухов В.В. Экономика знаний / В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Маринина. – СПб. : Питер, 2003. – 528 с.
10. Вумек Дж.П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / П.Дж. Вумек, Д.Т. Джонс ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.

**Н.В. Магас**, преподаватель кафедры финансов, учета и аудита, Львовский институт Межрегиональной академии управления персоналом

**Совершенствование методики интегральной оценки конкурентоспособности розничного торгового предприятия**

*В статье предложен авторский подход к интегральной оценке состояния конкурентоспособности розничных торговых предприятий. С использованием экспертного опроса разработана шкала оценки относительной важности и матрицу попарных сравнений критериев, получены и охарактеризованы результаты анализа уровня важности «локальных векторов» в обеспечении конкурентоспособности предприятий розничной торговли. Проанализированы конкурентные преимущества и по основным критериям оценки определены рейтинговые позиции розничных торговых предприятий Виноградовского района Закарпатской области. Указаны направления и возможности использования полученных результатов в целях совершенствования системы управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли.*

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, розничная торговля, интегральное оценивание, розничное торговое предприятие, критерии конкурентоспособности.

**N.V. Mahas**, Lecturer of the Department of Finance, Accounting and Auditing, Lviv Institute of Interregional Academy of Personnel Management

**Improving of the integral evaluation methods of retail trade enterprises competitiveness**

*The aim of the article.* The aim of the study is to improve the approaches and the author's methodology for integrated assessment of retailers' competitiveness.

*The results of the analysis.* The main criteria for integrated evaluation of the competitiveness of retail trade enterprises are marketing, social, material and technical, logistical, financial, investment, innovation, intellectual and human components of competitiveness. Methodical sequence of assessing competitiveness offered through passing the following steps: 1) building of hierarchy for evaluation; 2) identification of the criteria importance level; 3) identifying of the set of «local vectors» for individual

evaluation; 4) comparative assessment of competing companies; 5) hierarchical synthesis of alternatives to ensure competitiveness. According to the results of the first two steps, the third and fourth step carry out calculation of integral indicator and set a generalized assessment of the competitiveness of trade enterprises. The author analyzed competitive advantages and main evaluation criteria that define ranking position of retailers in Vinohradivskii region.

Value of integral indicator, which is close to a larger number, characterizes the growth ranking position and the competitive status of trade enterprises in competitive environment. The purpose of the ranking in terms of competitiveness local vector is to highlight the efficiency of the commercial enterprises, implementation of their mission and strategic goals for accessing to target market segments, products, technologies, resources, investment and innovation, etc. As a result of evaluation becomes clear what opportunities available to the company and whether sufficient volume of competitive potential has accumulated. In addition, if the company declares various forms of strategic positioning (price advantage, specialization, diversification, growth of target market segment), we can conclude about the directions of strategic and tactical mismatch prerequisites and prospects for securing competitiveness.

**Conclusions and directions of further researches.** Thus, the application of the proposed methodological approach allows evaluating of the condition and dynamics of competitiveness entity retailers and to reveal functional advantages and weaknesses. Definition of ranking position of retail trade enterprises by «local vectors» makes it possible not only to identify the factors of creating the competitive advantages, but also to evaluate management competitiveness in general. Prospect for further development is formation of effective financial and economic mechanisms to strengthen the competitiveness of trade.

**Keywords:** enterprise's competitiveness, retail, integrated assessment, enterprise of retail trade, criteria of competitiveness.

1. Saati, T. (1993). *Priniatie reshenii. Metod analiza ierarkhii [Decision-making. Hierarchies analysis method.]*. Moscow: Radio i sviaz [in Russian].
2. Vasylytsiv, T.H. (2008). *Ekonomichna bezpeka pidpriemnitstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia [Economic Security of Ukraine business: Strategies and mechanisms for strengthening]*. Lviv: Aral [in Ukrainian].
3. Vasylytsiv, T.H., Voloshin, V.I., & Humeniuk, A.M. (2009). *Priorytety ta zasoby zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky maloho i srednoho pidpriemnytstva [Priorities and means of strengthening the economic security of small and medium businesses]*. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi komertsii noi akademii [in Ukrainian].
4. Horodnia, T.A., & Moiseienko, I.P. (2008). *Ekonomichna ta finansova diahnozyka [The economic and financial diagnostics]*. Lviv: Mahnoliia 2006 [in Ukrainian].
5. Tereshchenko, O. (2003). *Dyskryminantna model intehralnoi otsinky finansovoho stanu pidpriemstva [Discriminant model of integrated assessment of the financial condition of the company]*. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 8, 38-44 [in Ukrainian].
6. Shchuklov, L.V. (2010). *Finansovyi menedzhment v usloviiah krizisa: opyt kompanii maloho i sredneho biznesa [Financial management in crisis: the experience of small and medium businesses]*. Moscow: Knyzhnyi dom «LIBROKOM» [in Russian].
7. Soboliev, V.O. (2009). *Mekhanizm rozvytku rozdribnoi torhivli: orhanizatsiino-ekonomichni zasady [Development mechanism of retail: organizational and economic principles]*. Donetsk: Don DUET [in Ukrainian].
8. Mitsenko, N.H. (2012). *Diahnozyka diievosti ekonomichnoho mekhanizmu torhovelnoho pidpriemstva [Diagnostic efficiency of the economic mechanism of commercial enterprise]*. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi komertsii noi akademii [in Ukrainian].
9. Hlukhov, V.V., Korobko, S.B., & Marinina, T.V. (2003). *Ekonomika znanii [Economy of knowledge]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].
10. Vumek, Dzh.P., & Dzhons, D.T. (2004). *Berezhlyvoie proizvodstvo: rak izbavitsia ot poter i dobitsia protsvetaniia vashei kompanii [Lean manufacturing: how to get rid of the loss and achieve prosperity of your company]*. Moscow: Alpina Biznes Buks [in Russian].

Отримано 09.01.2014 р.