

## ОБҐРУНТУВАННЯ ТИПУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Досліджені теоретичні та практичні аспекти обґрунтування вибору типу конкурентної стратегії у сучасних умовах для підприємств торгівельного сектору. Для досягнення мети даної роботи було досліджено підходи до класифікації конкурентних стратегій, обґрунтовано необхідність вибору стратегії, досліджено ринок торгівельних підприємств України та тенденції на даний момент. Обґрунтовано, що ринок торгівельних підприємств в Україні є дуже насиченим, а рівень конкуренції суттєво зростає. Зазначено, що причиною важливості аналізу сфери торгівельних підприємств є функція рівномірного розподілу товарів, що несе у собі соціальне та економічне значення для держави. Виявлено основні ризики для торгових підприємств з огляду на сучасну ситуацію на ринку та економічне положення країни. Встановлено, що на українському ринку переважають великі підприємства, які створюють провідні торгові мережі. Доведено, що вибір конкурентної стратегії є дуже важливим етапом для підприємств, який повинен орієнтуватися на продукт, цільовий сегмент споживачів та обсяг продажу.

**Ключові слова:** торгівельне підприємство, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, механізми управління, найвища споживча цінність.

Lykhachevska Anastasiia

Oles Honchar Dnipro National University

## SUBSTANTIATION OF THE TYPE OF COMPETITIVE STRATEGY OF A TRADING COMPANY

**Summary.** Theoretical and practical aspects of substantiation of the choice of the type of competitive strategy in modern conditions for the enterprises of the trade sector are investigated. To achieve the goal of this work, the approaches to the classification of competitive strategies were studied, the need to choose a strategy was substantiated, the market of trade enterprises of Ukraine and current trends were studied. It was concluded that a competitive strategy is necessary for top management to have a quality understanding of what the company seeks in the long run and how to fight competitors to achieve sustainable competitive advantage. It is substantiated that the market of trade enterprises in Ukraine is very saturated, and the level of competition is significantly increasing. It is noted that the reason for the importance of the analysis of the sphere of trade enterprises is the function of equal distribution of goods, which carries social and economic significance for the state. It is determined that one of the phases of ensuring a stable competitive position is the analysis of the competitive microenvironment and macroenvironment. The classification of competitive strategies by Michel Tressy was considered and analyzed, and groups of enterprises were identified according to the content of activities, sales scale, pricing policy and approach to choosing the necessary strategy. Clarifications were proposed for the classification of competitive strategies as a discipline of values, through the determination of competitive advantages as the highest value through quality and price. It is concluded that one of the factors influencing the environment of the sectoral competitive market is the state programs conducted at the local, regional and state levels. The main risks for trading companies are identified, considering the current market situation and the economic situation of the country. It is established that the Ukrainian market is dominated by large enterprises that create leading retail chains. It is proved that the choice of competitive strategy is a very important step for companies, which should focus on the product, the target segment of consumers and sales.

**Keywords:** trading company, competitive strategy, competitiveness, management mechanisms, the highest consumer value.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та підвищення рівня конкуренції у кожній галузі економіки, проблема посилення конкурентних позицій та розробки конкурентної стратегії стає дедалі актуальнішою. З розвитком технологій та все більшим насиченням ринку, торгівельні підприємства потребують приділення підвищеної уваги до розробки, або оновлення своєї конкурентної стратегії для посилення позицій на ринку. Ефективне функціонування торгівельних підприємств має важливе соціальне значення, оскільки саме торгівельні підприємства виконують функцію рівномірного розподілення товарів. Саме тому тема вибору конкурентної стратегії є актуальною для торгівельних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми, пов'язані із формуванням, вибором

та обґрунтуванням конкурентних стратегій підприємств у своїх працях розглядали як українські так і закордонні науковці, зокрема Г.Л. Азоев, І.Л. Акуліч, Г.Л. Багієв, Л.Е. Басовський, А.В. Беляєвський, С.Г. Божук, Г.А. Василева, Т.А. Гайденко, С.А. Кім, А.Ф. Крюков, В.В. Липчук, Т.Д. Маслова, Р.Г. Фатхутдинов, Л.В. Юшкова і другі.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на численні напрацювання в даній тематиці, проблеми обґрунтування конкурентної стратегії торгівельних підприємств з урахуванням їх галузевих особливостей висвітлені в наукових джерелах фрагментарно, що потребує подальших наукових досліджень у даному напрямку.

**Мета статті.** Обґрунтування типу конкурентної для торгівельного підприємства. Для цього

було досліджено підходи до класифікації конкурентних стратегій, обґрунтовано необхідність вибору стратегії, досліджено ринок торговельних підприємств України та тенденції на даний момент.

**Виклад основного матеріалу.** З метою пристосування, виживання та успішної роботи торговельні підприємства мають укріпляти позиції на мікро-рівні, створюючи унікальний механізм управління конкурентоспроможності, використовуючи при цьому внутрішній інструментарій. Для підвищення ефективності даного інструментарію, необхідно проводити оцінку діяльності підприємства, його конкурентів, сильних та слабких сторін.

Конкурентна боротьба на ринку торговельних підприємств змушує суб'єктів постійно шукати резерви для досягнення стійкого конкурентного положення. Це, по-перше, вимагає аналізу конкурентного середовища галузевого ринку. Конкурентне середовище галузевого ринку – це сукупність умов, що склалися, в яких діють господарюючі суб'єкти, що пропонують або набувають специфічну або близьку за складом продукцію, сировину для її виробництва та їх відносин в певний період часу з приводу суперництва за найкраще додаток капіталу [1].

На взаємини конкурентів у галузі сильно впливає з одного боку – підприємство, а з іншого – макросередовище [2]. Механізмами управління конкурентного галузевого середовища є його моніторинг конкурентного та розробка програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях. Одною з таких програм є проект Закону України від 10.10.2013 № 3406 про Загальнодержавну програму розвитку конкуренції в Україні на 2014–2024 роки. Метою програми є розвиток конкуренції на товарних ринках як засобу забезпечення сталого економічного зростання, покращення умов для їх ефективного функціонування, удосконалення механізму державного регулювання товарних ринків [3].

Б. Карлофф стверджує, що стратегія підкажує, на чому підприємство має концентрувати свої зусилля і які узгоджені дії потрібно зробити, щоб домогтися істотних конкурентних переваг [4]. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес до конкурентних стратегій посилюється, тому слід визнати, що в даний час проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій є актуальними. Саме конкурентна стратегія визначає дії, спрямовані проти фірм конкурентів.

В умовах ринкової економіки забезпечення конкурентних переваг становить основу діяльності організації [8; 9]. Залежно від особливостей ринку застосовують різні конкурентні стратегії.

Основними підходами, які необхідно врахувати при розробці конкурентної стратегії є: системний, маркетинговий, ситуаційний, комплексний, динамічний, логічний підходи.

Конкурентна стратегія необхідна для того, щоб у топ-менеджменту було якісне розуміння того, до чого прагне підприємство в довгостроковій перспективі і як боротися з конкурентами, щоб досягти стійких конкурентних переваг.

На даний момент торговельний сектор економіки набуває все більшого розвитку. Це пов'язано з тим, що на ринку кожен день з'являються нові товари, а разом з цим і все більше конкурентів. За даними Держкомстату, у 2020 році оборот роздрібною торгівлі з січня 2020 року по жовтень 2020 року зріс на 22,84% [5]. З огляду на графік, що зображений на рисунку 1, оборот знизився у лютому 2020 року на 2,4%, і у квітні на 24,3%. Це пов'язано з введенням карантину у зв'язку з епідемією COVID-19, що спричинило зачинення багатьох продуктових торгових точок, магазинів одягу та взуття, побутової техніки, товарів для дому, будівельних гіпермаркетів. Разом з цим відбулося скорочення покупок товарів у виробників, оптових продавців, скорочення показників зайнятості.

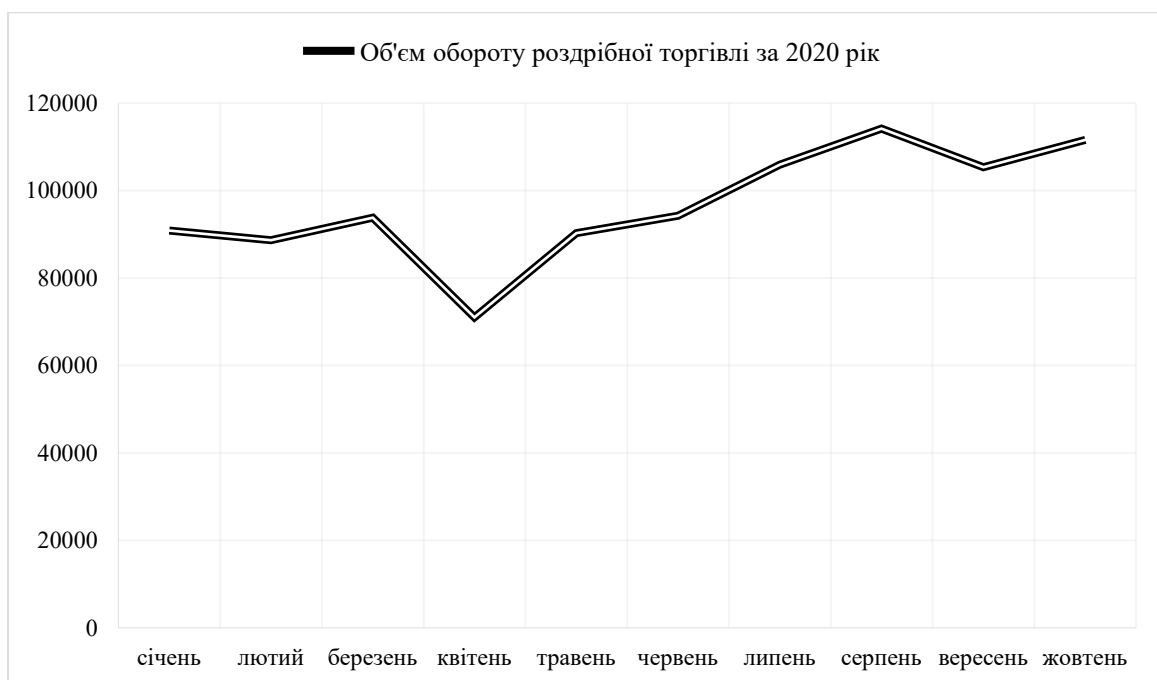


Рис. 1. Динаміка обороту роздрібною торгівлі за січень-жовтень 2020 року

Гравцям на цьому ринку необхідно розробляти та вводити додаткові послуги, відкривати інноваційні платформи з метою створення найбільш вигідних та зручних умов для покупців. Більшого розвитку набувають Інтернет-продажі з доставкою товару у зв'язку з епідеміологічною ситуацією в Україні. Такими платформами можуть бути розроблені фірмові веб-сайти, або загальні торгові платформи в Інтернеті, сторінки у соціальних мережах, месенжерах.

Спираючись на класифікацію конкурентних стратегій Мішель Треси та Фред Вирземи, що пропонують розглядати стратегію як дисципліну цінностей, можна проаналізувати шляхи вибору доцільної стратегії [6]. Стратегія під назвою функціональна перевага включає в себе те що компанія забезпечує найвищу цінність лідируючи в галузі за ціною і якістю. Спираючись на те, що ми розглядаємо саме торгівельний сектор, це торгівельні мережі, що роблять акцент на зниженні витрат за допомогою масштабування діяльності, розвинені сфери впливу, та пропонуючи найбільш розгорнутий асортимент продукції. До таких об'єктів можна віднести супермаркети, спеціалізовані магазини техніки, спеціалізовані магазини для продажу будівельних матеріалів. За статистикою на 1 січня 2019 року, споживачі середнього сегменту віддають перевагу мережам спеціалізованих магазинів більше, ніж окремим точкам збуту [5]. Кількість торгових точок спеціалізованих мереж складає 61% від загальної кількості (рисунок 2).

За рахунок пропонування не дорогих, але якісних товарів, широкого асортименту та великої кількості торгових представництв споживачі обирають саме торгові мережі.

Другим видом є стратегія тісного зв'язку зі споживачем. Представники цього напрямку виграють на ринку за допомогою вузького сегментування кола споживачів, задоволення унікальних потреб та постійного оновлення асортименту виходячи зі зміни смаків цільової аудиторії. Для

впровадження цього стилю конкурентної стратегії, необхідно проводити постійні дослідження, збирати детальну інформацію про потреби, звички потенційних та наявних покупців. Підприємства створюють клієнтські бази з ціллю сегментування ринку та залучення нових споживачів, крім цього віддаючи маркетинговому відділу дозвіл реагувати на ці потреби. Загалом ці підприємства обслуговують покупців, які готові платити саме за те, чого вони бажають, у свою чергу магазини роблять все заради довгострокової лояльності своїх покупців. Можна прийти до висновків, що перша стратегія просуває ідею «ми краще знаємо, що вам треба», а стратегія тісного зв'язку зі споживачем ідею «ми хочемо знати точно, що вам подобається».

Третій вид стратегії просуває ідею «ви ще не знаєте, але ми підкажемо чого Вам хочеться». Ця стратегія іменується лідируючими позиціями по товарам. Компанія забезпечує найвищу цінність для споживачів за рахунок безперервного потоку найновіших товарів та послуг, що призводить до старіння як власних товарів, так і товарів конкурентів. Та компанія, на відміну конкурентів, готова до старіння товарів, задля виводу на ринок нових, більш інноваційних. Компанія, що притримується цієї позиції обслуговує споживачів, які прагнуть сучасних товарів, їх швидкого отримання, та не зважають на високі ціни на новинки. Найбільш ця стратегія підходить для магазинів або сайтів, що займаються цифровою та побутовою технікою, що швидко розвивається завдяки науково-технічному прогресу. Згідно з останніми тенденціями ринок електроніки розвивається попри обмеження, що внесла пандемія, однак продажі за останнє півріччя 2020 року впали через зниження купівельної спроможності споживачів [7].

Ця концепція вибору конкурентної стратегії на основі надання найвищої споживчої цінності є на нашу думку найбільш привабливою, оскільки вона визначає маркетингову стратегію, на

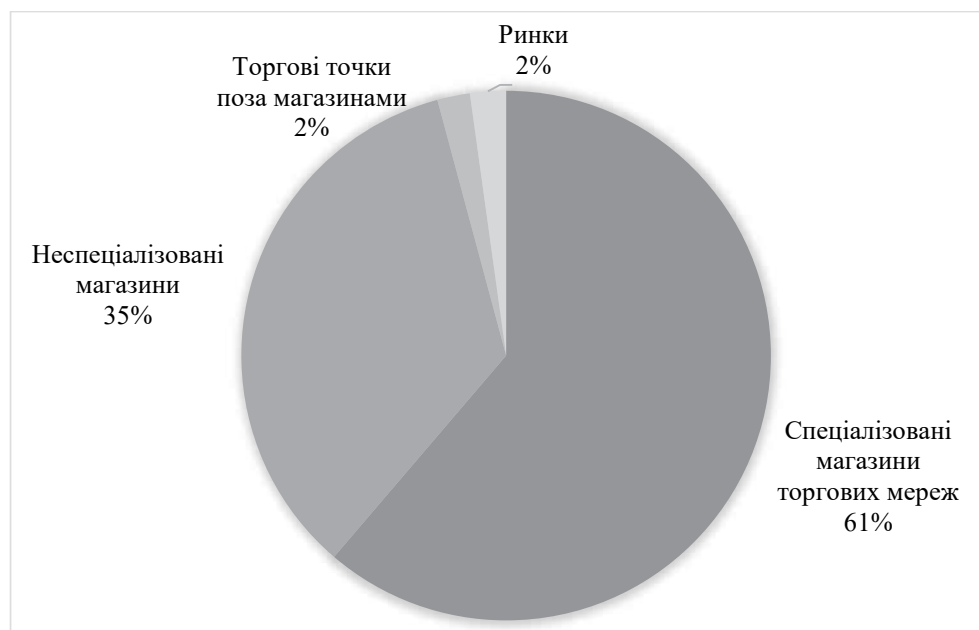


Рис. 2. Структура об'єктів торгової діяльності

основі максимального використання ресурсно-го забезпечення, узгодження з корпоративною культурою підприємства [10; 11], організаційною структурою та системою управління.

При виборі стратегії необхідно враховувати ресурсне забезпечення та можливості, для малого бізнесу рекомендовано обирати унікальні товари, та гнучку стратегію, яка потребує оперативного прийняття рішень. Крім цього невеликі підприємства мають використовувати можливості для введення додаткових послуг з метою покращення механізмів отримання споживачем бажаного товару. Для великих підприємств найбільш до-

цільним є використання власного капіталу задля продажу великих об'ємів та зменшення при цьому витрат, пропонування широкого асортименту.

**Висновки.** Таким чином, на даний момент ринок торговельних підприємств є дуже насиченим, конкуренція зростає з кожним днем через укріплення позицій досвідчених гравців та появу нових. На ринку переважають великі підприємства, що створюють торгові мережі. Саме тому, вибір конкурентної стратегії є дуже важливим етапом для тільки починаючих підприємців, він повинен базуватися на продукті, який буде продаватися, сегменті споживачів та об'ємах продажу.

## Список літератури:

1. Азов Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. *Центр экономики и маркетинга*. 1996. С. 207.
2. Азов Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. *ОАО «Типография «Новости»*. 2000. С. 256.
3. Проект Закону України від 10.10.2013 № 3406. «Про Загальнодержавну програму розвитку конкуренції в Україні на 2014–2024 роки». 2013.
4. Карлофф Б. Деловая стратегия. *Экономика*. 1991. С. 239.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.12.2020).
6. Чебікіна В.С. Маркетинговая политика и стратегии маркетинговой деятельности в малом и среднем бизнесе. *Экономика и социум*. 2016. № 5. С. 901–917.
7. Ринок побутової техніки та електроніки виріс на 13% у гривні за п'ять місяців 2020 року. URL: <https://retailers.ua/uk/news/management/10560--fk-ryinok-byitovoy-tehniki-i-elektroniki-vyiros-na-13-grivne-za-pyat-mesyatsev-2020-goda> (дата звернення: 18.12.2020).
8. Гринько Т.В. Формирование механизма инновационного развития предприятия. *Инвестиции: практика та досвід*. 2011. № 7. С. 18–22.
9. Гринько Т.В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. *Економічний простір : Збірник наукових праць*. 2019. № 142. С. 141–149.
10. Павлов Р.А. Неправда як інструмент формування організаційної легітимності підприємницьких структур. *Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва : колект. моногр.* 2020. С. 250–268.
11. Павлова Т., Зарутська Є., Павлова Р., Коломойченко О. Етика і право у поглядах Канта: принцип взаємодоповнення. *Міжнародний етичний журнал*. 2019. С. 651–664.

## References:

1. Azoev G.L. (1996) Konkurenciya: analiz, strategiya i praktika [Competition: analysis, strategy and practice]. *Centr ekonomiki i marketinga*, p. 207.
2. Azoev G.L. (2000) Konkurentnye preimushchestva kompanii [Competitive advantages of the firm]. *ОАО «Типография «Новости»*, p. 256.
3. Draft Law of Ukraine dated 10.10.2013 № 3406. Pro Zagalnoderzhavnu programu rozvitku konkurencii v Ukraini na 2014–2024 roki [On the National Competition Development Program in Ukraine for 2014–2024].
4. Karloff B. (1991) Delovaya strategiya [Business strategy]. *Экономика*, p. 239.
5. Oficijnij sajti Derzhavnoi sluzhbi statistiki Ukraini [Official sites of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 19.12.2020).
6. Chebikina V.S. (2016) Marketingovaya politika i strategii marketingovoj deyatel'nosti v malom i srednem biznese [Marketing policy and strategies of marketing activities in small and medium business]. *Экономика и социум*, no. 5, pp. 901–917.
7. Rinok pobutovoi tekhniki ta elektroniki viris na 13% u grivni za p'yat' misyaciiv 2020 roku [The market of home appliances and electronics grew by 13% in UAH for five months of 2020]. URL: <https://retailers.ua/uk/news/management/10560--fk-ryinok-byitovoy-tehniki-i-elektroniki-vyiros-na-13-grivne-za-pyat-mesyatsev-2020-goda> (accessed 19.12.2020).
8. Grinko T.V. (2011) Formirovanie mekhanizma innovacionnogo razvitiya predpriyatiya [Formation of the mechanism of innovative development of the enterprise]. *Инвестиции: практика та досвід*, no. 7, pp. 18–22.
9. Grinko T.V. (2019) Problemi zabezpechennya ekonomichnoi efektnosti diyal'nosti pidpriemstva [Problems of ensuring the economic efficiency of the enterprise]. *Економічний простір: Збірник наукових праць*, no. 142, pp. 141–149.
10. Pavlov R.A. (2020) Nepravda yak instrument formuvannya organizacijnoi legitimnosti pidpriemnic'kih struktur [Falsehood as a tool for forming the organizational legitimacy of business structures]. *Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва*, pp. 250–268.
11. Pavlova T., Zarutskaya E., Pavlova R., Kolomoychenko O. (2019) Etika i pravo u poglyadah Kanta: princip vzajemodopovnennya [Ethics and law in the views of Kant: the principle of complementarity]. *Міжнародний етичний журнал*, pp. 651–664.