

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут
Факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

«Маркетинг та логістика»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)
магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему: **УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ
ІНСТРУМЕНТІВ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ**

Виконала: студентка 2 курсу, групи ФЕУ-410м

Спеціальності 075 «Маркетинг»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) «Маркетинг»

_____Гринчак А.О._____
(прізвище та ініціали)

Керівник _____Соколова Ю.О._____
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____Батрак І.М._____
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет економіки та управління
Кафедра Маркетингу та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 075 Маркетинг
(код і найменування)
Програма (спеціалізація) Маркетинг
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри [підпис]
проф. Мудан П.П.
«14» грудня 2021 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Гринзак Ангеліни Олегівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проекту (роботи) Удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства з використанням інструментів традиційного та цифрового маркетингу
Автор проекту (роботи) Соколова Н.П. к.е.н. доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Виконаний наказом закладу вищої освіти від «26» жовтня 2021 року № 398
Срок подання студентом проекту (роботи) 13.12.21

Вихідні дані до проекту (роботи) 3 метою удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства в роботі використати наукову літературу, наукові статті, газетову аналітику та статистику, а також ТОВ «Економ Плюс».

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розв'язати) Розділ 1 Теоретичні основи удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Розділ 2 Дослідження передумов удосконалення конкурентної стратегії на підприємстві ТОВ «Економ Плюс». Розділ 3 Шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємства «інструментальний традиційного та цифрового маркетингу в умовах кризи та безпеки в надзвичайних ситуаціях».

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
22 табл.

Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконавця завдання
I	Соколова Н.О., доцент	Міжн 25.06	Міжн
II	Соколова Н.О., доцент	Міжн 25.06	Міжн
III	Соколова Н.О., доцент	Міжн 25.06	Міжн
IV	Муравель С.М.	Міжн	Міжн
Нормоконтр.	Кірюха Т.В.	Міжн 25.06.21	Міжн

7. Дата видачі завдання « 25 » червня 2021 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	При
1	Вибір теми	14.06.21-20.06.21	
2	Затвердження тем дипломних робіт на кафедрі	22.06.21	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	25.06.21	
4	Видача завдання до дипломної роботи	25.06.21	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	25.06.21-05.07.21	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	01.09.21-19.09.21	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	20.09.21-10.10.21	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	11.10.21-07.11.21	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	08.11.21-28.11.21	
10	Попередній захист дипломної роботи	25.11.21	
11	Написання IV розділу та представлення його на кафедрі ОПІНС в друкованому вигляді	29.11.21-05.12.21	
12	Оформлення роботи відповідно до стандартів та проходження нормоконтролю	06.12.21-12.12.21	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні. Перевірка роботи на плагіат	13.12.21	
14	Захист дипломної роботи перед ЕК	15-16.12.21	

Студент(ка)

Григорук А. С.
(підпис)

Григорук А. С.
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

Міжн
(підпис)

Соколова Н.О.
(прізвище та ініціали)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

DIY (Do it yourself) – зроби сам (будівельні гіпермаркети);

Drogerry – торгівля косметичними, гігієнічними товарами, побутовою хімією;

FMCG (Fast Moving Consumer Goods) – товари повсякденного попиту (товари широкого вжитку) ;

HoReCa (Hotels, Restaurants, Café) – заклади громадського харчування.

РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота «Удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства з використанням інструментів традиційного та цифрового маркетингу»: 114 с., 19 рис., 22 табл., 73 джерела.

Об'єкт дослідження – процес розробки та удосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні і методичні основи та практичні питання удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Мета дослідження – розробка рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства інструментами традиційного та цифрового маркетингу.

Методи дослідження: графічний, порівняння, логічного узагальнення та систематизації, аналіз ринкової концентрації, PEST та SPACE-аналізи, матричний, стратегічного конкурентного аналізу.

Результати та їх новизна. На основі дослідження підходів до сутності категорії «конкурентна стратегія», їх класифікації, систематизації визначень та методик розробки конкурентних стратегій, запропоновано власний алгоритм удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства на основі поєднання класичних та цифрових інструментів маркетингу. Запропоновано шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємства на основі формування додаткової цінності під час обслуговування споживачів на основі маркетингу, логістики та технологій.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства. Досліджено передумови удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Економ Плюс». Запропоновано шляхи удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства інструментами традиційного та цифрового маркетингу.

Ключові слова: ГАЛУЗЬ, КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГУ, FMCG.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА МАГІМТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ.....	4
РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА....	9
1.1 Сутність та зміст категорії «конкурентна стратегія».....	9
1.2 Методика удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства	21
1.3 Цифровізація як складова удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕКОНОМ ПЛЮС»)	38
2.1 Аналіз конкурентного середовища галузі роздрібної торгівлі товарами широкого вжитку України	38
2.2 Характеристика внутрішніх умов формування конкурентної стратегії ТОВ «Економ Плюс».....	54
2.3 Оцінка конкурентоздатності ТОВ «Економ Плюс» за методикою бенчмаркінгу	64
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕКОНОМ ПЛЮС» ІНСТРУМЕНТАМИ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ	71
3.1 Обґрунтування заходів удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства на основі методу SPACE-аналізу	71
3.2 Формування конкурентних переваг ТОВ «Економ Плюс» на основі міксу традиційних та цифрових інструментів маркетингу	79
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	89
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	101
ДОДАТКИ.....	109
Додаток А. Оцінка параметрів конкурентних стратегій торговельних мереж ринку FMCG	110
Додаток Б. Схеми позиціонування торговельних мереж ринку FMCG України за параметрами конкурентних стратегій	111

ВСТУП

Галузь роздрібної торгівлі України є однією з найпривабливіших галузей економіки, яка притягує чисельні національні та іноземні підприємства. В цілому галузь є фрагментованою, тобто жодне підприємство в ній не володіє ринковою владою, а конкуренція носить вільний характер. Але водночас існує багато субринків – FMCG, DIY, Drogerie, HoReCa, побутової техніки та електроніки, одягу та взуття, торговельних центрів тощо, в яких конкуренцію можна охарактеризувати як монополістичну, тобто вона відбувається на базі диференціації за витратами, маркетинговими інструментами, якістю обслуговування та іншими конкурентними перевагами окремих продавців. До того ж існує тенденція до розростання торговельних мереж, розширення діяльності з одного ринку до іншого, зокрема і на ринку FMCG, що поступово приводить до його концентрації. Також ринок FMCG активно приваблює погляди іноземних конкурентів, наприклад торговельної мережі Lidl, що також робить актуальним питання посилення конкурентних позицій українських торговельних підприємств та удосконалення їх конкурентних стратегій.

Об'єкт дослідження – процес розробки та удосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні і методичні основи та практичні питання удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Мета дослідження – розробка рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства інструментами традиційного та цифрового маркетингу.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність та зміст категорії «конкурентна стратегія» підприємства;
- визначити методику удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства;

- розглянути роль цифровізації як складової удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище галузі роздрібної торгівлі товарами широкого вжитку України;
- надати характеристику внутрішніх умов формування конкурентної стратегії ТОВ «Економ Плюс»;
- здійснити оцінку поточної конкурентоздатності ТОВ «Економ Плюс» за методикою бенчмаркінгу;
- обґрунтувати заходи удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства на основі методу SPACE-аналізу;
- здійснити формування конкурентних переваг ТОВ «Економ Плюс» на основі міксу класичних та цифрових інструментів маркетингу;
- розробити заходи з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Методи дослідження: графічні методи для відображення результатів дослідження, методи порівняння, логічного узагальнення та систематизації, аналіз ринкової концентрації, PEST та SPACE-аналізи, матричний метод, методи стратегічного конкурентного аналізу (карта стратегічних груп, 5 сил конкуренції, бенчмаркінг).

Інформаційну базу дослідження склали наукові дослідження в галузі конкурентної стратегії вітчизняних та іноземних вчених, галузеві обзори та маркетингові дослідження, джерела мережі Інтернет, нормативні та законодавчі акти.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст категорії «конкурентна стратегія»

Сучасне економічне середовище характеризується багатьма процесами, зокрема конкуренцією, ринковою концентрацією, появою нових галузей та пришвидшення настання їх зрілості, глобалізацією та багатьма іншими, які роблять його турбулентним, непередбачуваним та важко прогнозованим. Для того, щоб виживати в умовах турбулентного середовища підприємствам необхідно випрацювати та реалізовувати складні стратегічні рішення, спрямовані на отримання конкурентних переваг, створення унікальних ключових компетенцій та показників ефективності, широкого охоплення та глибокого проникнення на ринок. Особливо це стосується галузей з високим рівнем конкуренції, наприклад роздрібної торгівлі товарами та послугами. Все перелічене вище вимагає від підприємств розробки нових та удосконалення існуючих стратегій.

Стратегія – це напрям дій підприємства для вирішення певних завдань та досягнення цілей. В науковій літературі існує близько сотні визначень стратегії. В таблиці 1.1 наведено деякі з них, які походять з американської школи стратегічного управління та підтримуються українською.

Однак само по собі поняття «стратегія» в сучасному світі вже не є гарантією успіху в боротьбі за лідерство на ринку, або звичайне виживання. На сьогодні запропоновано багато класифікацій та рівнів стратегії. В залежності від розмірів підприємства та його галузевої приналежності стратегії поділяються на:

- корпоративні – найвищий рівень стратегії для великих диверсифікованих компаній, які мають багато бізнес-одиниць, глобальний характер діяльності, працюють в різних галузях;

- ділові стратегії – рівень відповідальності керівників середніх та малих за розмірами підприємств;
- функціональні стратегії – рівень стратегій, які розробляються на будь-яких підприємствах незалежно від їх розміру;
- операційні стратегії.

Таблиця 1.1

Приклади визначення категорії «стратегія»

Автор [джерело]	Визначення
І. Ансофф [2]	Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.
Ш.М. Остер [Томпсон, 63, с. 11]	Стратегія – це зобов’язання діяти певним чином: таким, а не іншим.
Г. Мінцберг [72]	«5Р» стратегії: стратегічний план, стратегічні заходи, стратегічний паттерн (стійка схема прийомів та заходів), стратегічна позиція та стратегічна перспектива. Відповідно до цього, стратегія це – заздалегідь продуманий план дій та заходів, які розробляються за стійким сценарієм, який постійно повторюється, на основі існуючої стратегічної позиції та визначає стратегічні перспективи підприємства.
М.Портер [47]	Визначав стратегію, як інструмент конкурентної боротьби.
О.А. Біловодська [6]	«Стратегія – це загальний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії та досягнення цілей підприємства».
Л.В. Балабанова [4]	«Стратегія – концепція та підпорядкована їй система дій підприємства, спрямовані на досягнення його кінцевих цілей...»
Н.В. Куденко [35]	«Стратегія – це вектор або напрям дій щодо створення цільових ринкових позицій»
З.Є. Шершньова [67, с. 235]	«Стратегія – шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихіно»

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд запропонували піраміду стратегій, яка представлена на рисунку 1.1 [63, с.72].



Рис. 1.1. Піраміда розробки стратегії підприємства [63 , с. 72]

На рисунку 1.1 показано зону відповідальності керівників різних рівнів під час розробки стратегій. Так стратегії корпоративного розвитку розробляються керівництвом багатогалузевих (диверсифікованих) корпорацій.

Керівники підприємств або дивізіональних підрозділів розробляють ділові стратегії, серед яких конкурентні стратегії, які визначають дії та заходи, що забезпечують конкурентоздатність підприємства та надають йому конкурентні переваги. Конкурентні стратегії відносяться до окремої сфери діяльності чи бізнес-напрямку.

Кожне підприємство для успішної роботи на ринку повинно мати функціональні стратегії: виробничу, маркетингову, фінансову та інші, ці стратегії є складовими частинами ділових стратегій, зокрема конкурентної.

Операційні стратегії, які, іншими словами, називають інструментальними, полягають у розробці вузьких та специфічних дій та заходів, спрямованих на підтримку ділових та функціональних стратегій. Такими стратегіями можуть бути цінова, комунікаційна, стратегія розподілу, товарна, марочна, брендова та інші види стратегій.

Отже, як можна побачити з рисунку 1.1 конкурентна стратегія підприємства – це різновид ділових стратегій, які повинні розроблятися на кожному підприємстві для його успішної роботи. Конкурентна стратегія більш вузька за масштабом ніж ділова стратегія. Оскільки ділова стратегія зачіпає не лише питання про те, як здійснювати конкурентну боротьбу, але й відображає функціональні стратегії, дії та плани керівництва по роботі в різних умовах галузі. Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планами керівництва по веденню конкурентної боротьби і наданню додаткової цінності для покупців.

Питання розробки конкурентної стратегії підприємства досліджували іноземні та вітчизняні науковці, починаючи з К. Ендрюса та Р. Кристенсена, які поставили низку важливих питань, пов'язаних з розробкою стратегії [47, с. 10].

І. Ансофф визначає конкурентну стратегію як таку, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [2].

Одним з визначних дослідників конкурентної стратегії є професор Гарвардського університету М. Портер, який визначив конкурентну стратегію як бачення підприємством своєї індивідуальної ринкової переваги [47].

Ф. Котлер розглядає конкурентну стратегію підприємства як засіб визначення його ринкової позиції та поведінки [34].

Е. Райс та Дж. Траут в праці «Позиціонування. Боротьба за впізнання» стверджують, що конкурентна стратегія це інструмент ефективного функціонування у глобальному середовищі [54].

Г. Хемел та С. Прахалад в своїх дослідженнях вказували, що конкурентна стратегія полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють чинну [65].

Вітчизняні дослідники проблем конкуренції приділяють багато уваги питанням визначення сутності конкурентної стратегії, різним підходам до її формування та удосконалення, її місце в ієрархії управлінських стратегій.

Так, С.Б. Довбня, А.О. Найдовська та М.М. Хитько, визначають конкурентну стратегію як відображення того що підприємство планує робити з конкуренцією на ринку певного товару або в галузі, хто і за якими цінами буде купувати продукцію, як комунікувати з цільовими споживачами [15, с. 37].

І.І. Божидай запропонувала різні підходи та класифікації конкурентної стратегії [7].

Аналіз наукових праць українських дослідників, присвячених питанням конкурентної стратегії [7, 8, 25, 39], дозволив сформулювати загальні риси конкурентних стратегій підприємств:

- комплекс стратегічних дій та заходів щодо виявлення можливостей, які існують для підприємства у галузі (на ринку);
- комплекс дій спрямованих на аналіз змін зовнішнього середовища, поведінки споживачів, партнерів (постачальників, посередників), конкурентів;
- спосіб досягнення цілей та завдань підприємства на ринку, забезпечення його життєздатності.

В сучасній науковій літературі дають багато різних класифікацій конкурентних стратегій, найбільш відомі та застосовувані види наведено в таблиці 1.2.

Окрім перелічених в таблиці 1.2 основних видів конкурентних стратегій існує безліч інших, які можуть використовуватися ситуативно, в залежності від кількості учасників ринку та ступеня їх диференціації, бар'єрів на вході, виході та інших перепон мобільності підприємств, структури собівартості, ступеня вертикальної інтеграції, рівня глобалізації та ринкової концепції конкуренції [34, с. 371-373]. Так, Ф. Котлер в межах чотирьох основних видів конкурентних стратегій підприємства розкриває понад сорок різновидів стратегій конкурентної поведінки на ринку.

Таблиця 1.2

Види та характеристики конкурентних стратегій підприємства*

Автор класифікації	Види конкурентних стратегій	Характеристика стратегій
Ф. Котлер [34]	Стратегія ринкового лідера	Наступальні та оборонні дії, підприємство з найбільшою ринковою часткою
	Стратегія претендента на лідерство (челенджера)	Наступальна стратегія, спрямована на збільшення ринкової частки та досягнення лідерства
	Стратегія фірми послідовника	Оборонні, адаптивні та стратегії наслідування лідера.
	Стратегія фірми-нішера	Диференціація, утримання частки ринку в ніші.
М. Портер [47-49]	Стратегія лідерства за витратами	Орієнтація на весь ринок, витрати нижче ніж у конкурентів, найнижчі ціни на ринку.
	Стратегія широкої диференціації	Орієнтація на весь ринок, здатність диференціювати пропозицію, широкий асортимент, концентрація на декількох ключових відмінних рисах продукту.
	Стратегія оптимальних витрат	Покупці, які розуміють цінність товару, надання покупцям більшої цінності, впровадження особливих властивостей та характеристик при мінімальних витратах, товари аналогічні конкурентним за найнижчими цінами
	Сфокусовані стратегії низьких витрат та диференціації	Вузька ринкова ніша де споживчі потреби і переваги суттєво відрізняються від іншого ринку, підтримка рівня обслуговування ніші вище, ніж у конкурентів.
А. Юданов [70]	Віолентна	Великі виробництва стандартних товарів і послуг, крупні диверсифіковані корпорації, які шукають можливість отримати конкурентні переваги на ринку.
	Патієнтна	Використовуються підприємствами з вузькою спеціалізацією для збереження ринкової частки та конкурентоспроможності на ринку.
	Комутантна	Використовується незначними за розміром підприємствами, яким легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживача
	Експлерентна	Передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку
Е. Райс, Дж. Траут, Дж. О'Шонессі, Р. Майлз, В. Холод, Л. Балабанова, Ч. Сноу [30]	Стратегія наступу	Створення конкурентних переваг, умов кращого обслуговування споживачів, зниження витрат та диференціації пропозиції.
	Стратегія оборони	
	Стратегія збереження та збільшення ринкової частки	
	Превентивна стратегія	
	Активна стратегія	
	Стратегія реагування	

* складено автором

Аналізуючи існуючі класифікації конкурентних стратегій можна побачити основні напрямки дій підприємства на ринках:

- розширення та утримання частки ринку;
- зниження витрат;
- диференціація;
- концентрація на ніші;
- формування конкурентних переваг та ключових факторів успіху в галузі.

В більшості досліджень [7, 8, 25, 30, 32, 39, 47, 57, 64, 65] саме конкурентні переваги та ключові фактори успіху підприємства визначаються як основа розробки успішної конкурентної стратегії.

Так, Ж.Ж. Ламбен вважає, що конкурентні переваги співвідносяться з характеристиками або властивостями (атрибутами) товару або торговельної марки, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами [36, с. 368]. Ж.Ж. Ламбен виділяє конкурентні переваги, що ґрунтуються на якості, на витратах, на ключових компетенціях (особлива цінність для споживача, яку неможливо відтворити конкурентам), на ринковій силі.

Також дослідник розрізняє операційну та стратегічну конкурентну перевагу. На його думку завоювати операційну конкурентну перевагу на базовому ринку – означає здійснювати ту саму діяльність, що і конкуренти ефективніше, що на практиці означає:

- пропонувати вищу якість або таку саму якість, але за нижчою ціною;
- пропонувати товар з нижчими експлуатаційними витратами;
- швидше надання товарів та послуг;
- встановлення зі споживачами близьких стосунків (програми лояльності).

Стратегічна конкурентна перевага означає свідомий вибір інших, ніж у конкурентів, видів діяльності і/ або здійснення тих самих видів діяльності, але по іншому [36, с. 372].

А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд зазначають що під час розробки конкурентної стратегії або заходів її удосконалення необхідно виявляти

конкурентні переваги (ключові фактори успіху). Дослідники вважають, що конкурентна перевага досягається за рахунок використання творчої наступальної стратегії, якій конкурентам протистояти нелегко. На їх думку конкурентні переваги можуть бути такі:

- якість та характеристики продукції;
- імідж підприємства;
- виробничі потужності (торговельні площі);
- сучасні технологічні та інноваційні рішення;
- розподіл продукції;
- рівень витрати;
- маркетинг;
- обслуговування клієнтів [63, с.237].

Д. Колліс та С. Монтгомері запропонували підхід до формування не просто конкурентних переваг, а стійких конкурентних переваг, що ґрунтуються на створенні цінності для клієнтів на основі рідкісних або унікальних ресурсів [71]. Підхід представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Ресурси, які створюють конкурентну перевагу [64, с. 464]

До ресурсів, які створюють конкурентну перевагу відносять: технології, які застосовуються, кваліфікований та мотивований персонал, назва та репутація бренду, охоплення системами розподілу тощо. Також існують ресурси, які самі по собі цінності для клієнтів не створюють, наприклад ефективна система керування витратами, але вона сприяє тому, що клієнти купують продукцію по цінам нижчим, ніж у конкурентів.

Далі всі ресурси поділяються на чотири групи за ступенем їх унікальності:

а) легко піддаються імітації (некваліфікований персонал, ідентифіковані продукти чи послуги, наявні засоби);

б) ті, що можна зімітувати (фізичні потужності, підприємство, обладнання);

в) ті, що складно зімітувати (образ і репутація бренду, лояльність клієнтів, корпоративна культура, мотивація робітників);

г) неможливо зімітувати (законні авторські права та патенти, унікальне місцерозташування, унікальні активи).

М. Портер також зазначає, що ефективність конкурентної стратегії може різнитися в залежності від типу та структури ринку, стадії життєвого циклу галузі, виду галузі. Тому, він окремо виділяє конкурентні стратегії для:

- фрагментованих галузей, тобто таких де жодна фірма не має значної частки ринку і не може істотно впливати на рівень конкуренції в галузі. До таких галузей відносять сферу послуг, роздрібну торгівлю, сільське господарство та інші [47, с. 201];

- новоутворених галузей – галузі, що з'явилися внаслідок технологічних інновацій [47, с.223];

- зрілих галузей;

- занепадаючих галузей;

- глобальних галузей.

В залежності від стадії життєвого циклу галузі підприємство буде по різному підходити к питанням визначення та формування витрат та цін,

розширення частки ринку, інвестування, побудови відносин з партнерами та споживачами.

На рисунку 1.3 відображено «колесо конкурентної стратегії» М. Портера, яке служить як засіб найбільш стислого відображення ключових аспектів конкурентної стратегії фірми.

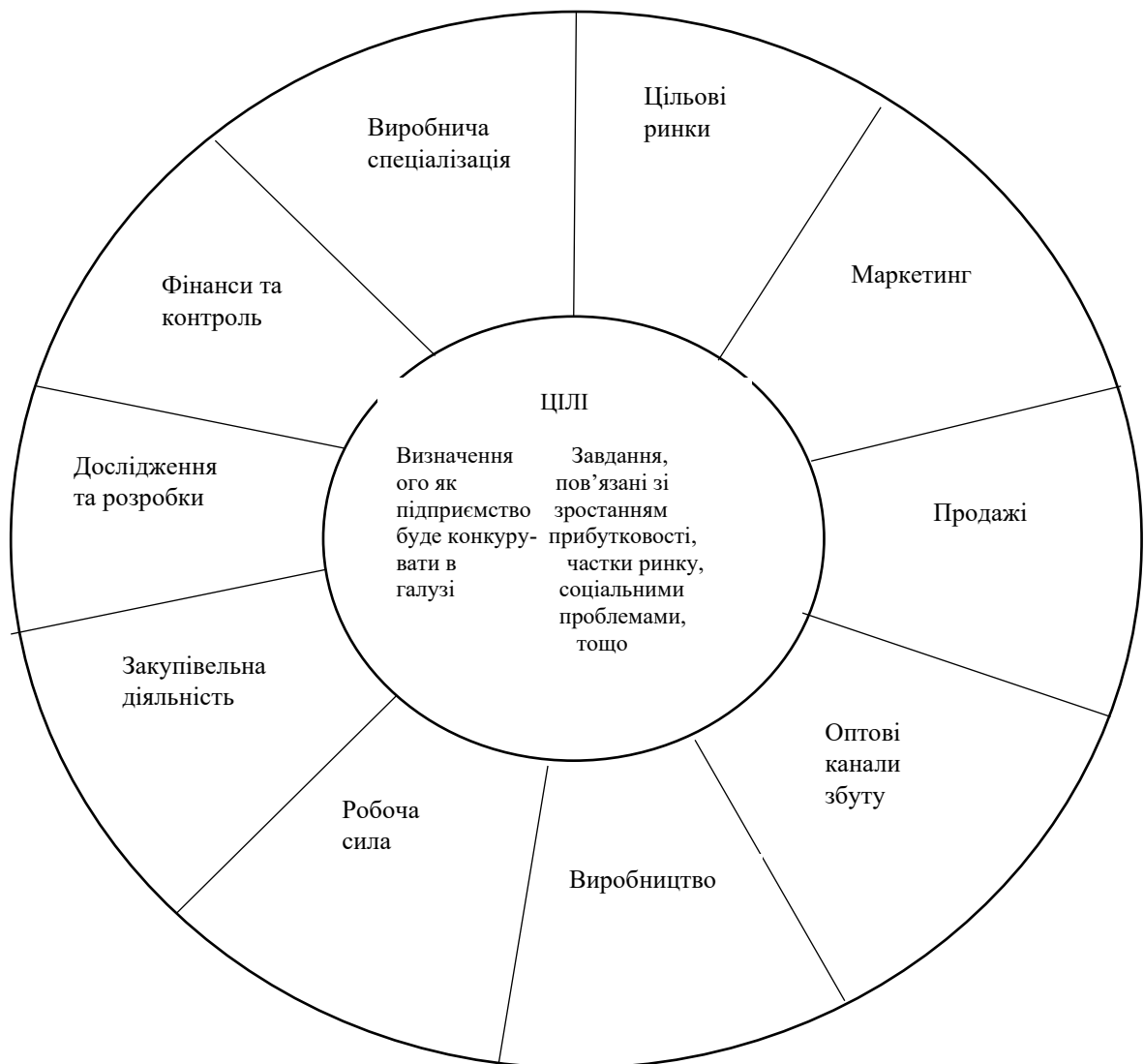


Рис. 1.3. Колесо конкурентної стратегії М. Портера [47, с. 27]

Віссю колеса є мети підприємства, тобто загальне визначення його конкурентних намірів та конкретних економічних та неекономічних завдань.

Спиці колеса – ключові напрямки ділової політики підприємства, за допомогою яких воно прагне реалізувати свої цілі. Під кожним пунктом рисунку 1.3 має бути сформульовано коротке визначення ключових моментів ділової політики відповідно до сфери діяльності підприємства. В залежності від характеру бізнесу формулювання ключових напрямків ділової політики можуть бути більш менш специфічні; будучи сформульованими, вони становлять концепцію стратегії, яка визначає всю поведінку підприємства. Як і в колесі, спиці (методи) повинні виходити з центру (цілей) і бути пов'язаними один з одним, інакше колесо не котитиметься [47, с. 27-28].

На основі колеса конкурентної стратегії М. Портер пропонує бачення загального контексту її розробки, представлений на рисунку 1.4 [47, с. 28].



Рис. 1.4. Контекст формулювання конкурентної стратегії за М. Портером [47, с.28]

Рисунок 1.4 ілюструє ту обставину, що у загальному вигляді створення конкурентної стратегії пов'язане з дослідженням чотирьох ключових факторів, що визначають межі можливостей успішних підприємств. Переваги та слабкості підприємства полягають у структурі її активів та компетенцій у порівнянні з конкурентами, у тому числі у фінансових ресурсах, технологічному стані, впізнаваності брендів. Індивідуальними цінностями підприємства є мотивації та запити працівників, на яких лежить завдання реалізації вибраної стратегії. Переваги і слабкості у поєднанні з індивідуальними цінностями визначають внутрішні (стосовно підприємства) обмеження, що накладаються на можливості вибору стратегії. Зовнішні обмеження підприємства визначаються його галуззю та більш широким оточенням. Можливості та загрози, що існують у галузі, характеризують конкурентне середовище, властиві йому ризики та потенційні вигоди. Соціальні очікування відбивають вплив на підприємство таких факторів, як державна політика, соціальні відносини, загальні звичаї та багато іншого. Ці чотири елементи, на думку М. Портера, повинні обов'язково враховуватися при розробці стратегії [47, с. 28].

Таким чином, аналіз сутності та змісту категорії «конкурентна стратегія» дозволив з'ясувати місце конкурентної стратегії в ієрархії стратегій підприємства та показати її роль у формуванні його конкурентоздатності та ринкової позиції. Досліджено визначення конкурентної стратегії вітчизняними та іноземними науковцями, що дозволило скласти перелік класифікацій конкурентних стратегій, показати їх види та систематизувати характеристики. Показано, що конкурентні стратегії ґрунтуються на конкурентних перевагах. Досліджено різні підходи до формування конкурентних переваг та пошуку джерел їх виникнення.

1.2 Методика удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства

В науковій літературі існує багато підходів до розробки, реалізації та удосконалення стратегії підприємства. Алгоритми та методики створення стратегії дуже схожі, але можуть мати певні особливості в залежності від розмірів підприємства, галузі та її характеристик, специфіки продукту та інших чинників. Отже, якщо розглядати конкурентну стратегію підприємства в галузі роздрібної торгівлі, то необхідно врахувати, що дана галузь відноситься за класифікацією М. Портера до фрагментованих, тобто таких де підприємства не мають ринкової сили. Відповідно для підприємств цієї галузі необхідно розробляти конкурентну стратегію з урахуванням того, що:

- в галузі існують низькі вхідні бар'єри, що робить її привабливою для нових учасників;
- у підприємств галузі майже відсутня економія за рахунок масштабів або кривої досвіду, а відповідно в галузі більшість учасників мають однаковий рівень витрат, рентабельність та прибутковість;
- підприємства мають високі транспортні витрати, які обмежують ефективність діяльності, навіть за умови можливості економії;
- підприємства мають високі інвентарні витрати або нерівномірні коливання збуту;
- у підприємств галузі відсутні переваги, пов'язані з розмірами підприємства в роботі з покупцями та постачальниками;
- у підприємств дуже різнотипна товарна номенклатура.

На основі аналізу наукової літератури [7, 8, 25, 30, 32, 39, 47, 56, 58, 64, 65], дослідженні різних підходів, нами запропоновано власне бачення алгоритму розробки та методики удосконалення конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі, який представлено на рисунку 1.5.

На першому етапі відбувається аналіз діяльності підприємства та виявлення проблем, пов'язаних з конкуренцією та його конкурентоздатністю.

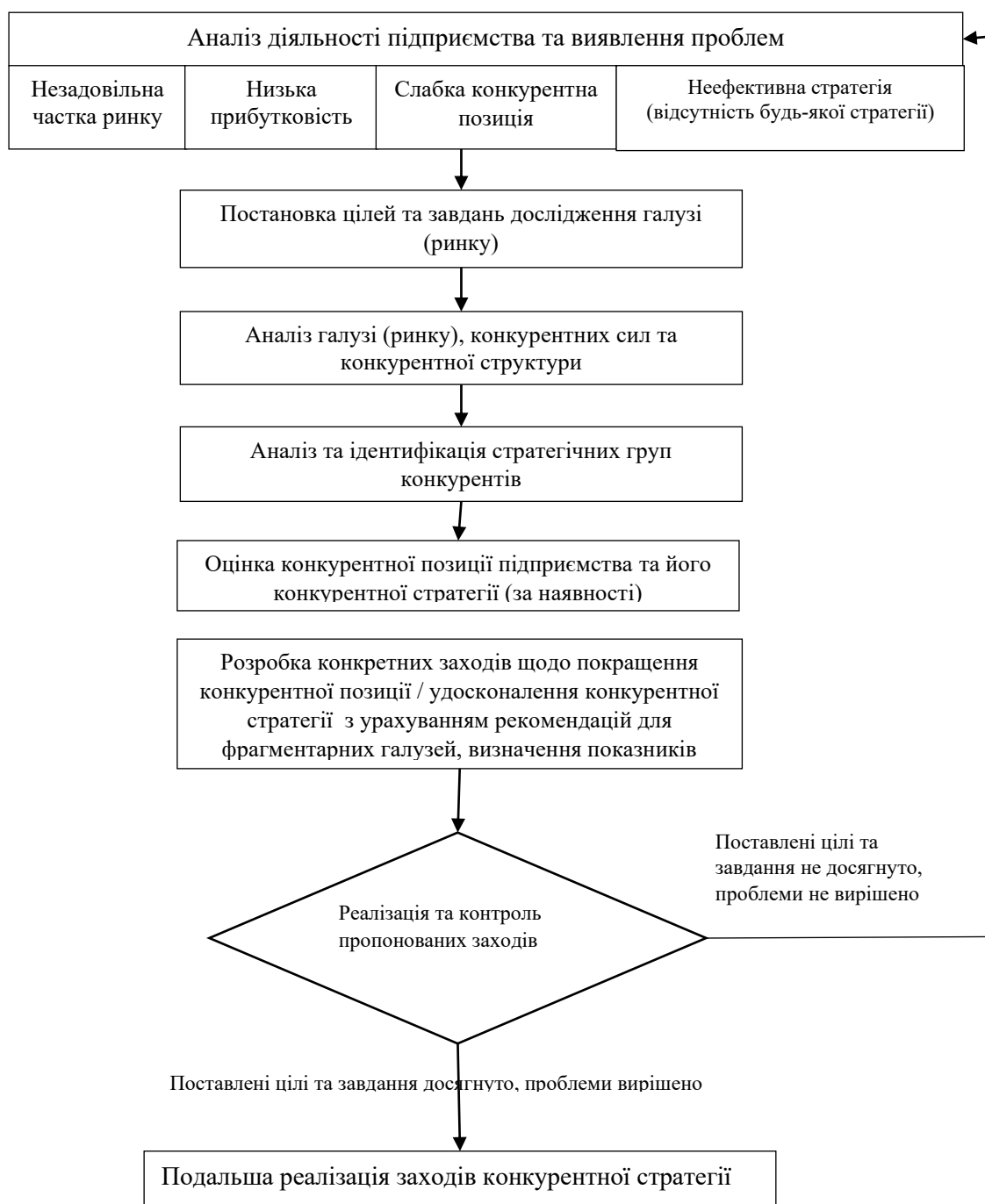


Рис. 1.5. Алгоритм удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства [складено автором]

До таких проблем можна віднести: малу частку ринку, незадовільну конкурентну позицію, неможливість здійснювати ефективну діяльність через сильний вплив конкурентів, зниження прибутковості, зменшення потоку споживачів тощо. Також на цьому етапі необхідно встановити чи відповідає стратегія підприємства поточної ситуації на ринку та, чи взагалі, підприємство

має стратегію. Для торговельних підприємств більшість з перерахованих проблем можна пояснити наявністю високого рівня конкуренції на ринку, через значну кількість учасників ринку, низькі бар'єри входження, високі темпи зростання ринку, що робить його привабливим для появи все нових і нових конкурентів, а відповідно й нового посилення конкурентної боротьби.

На основі виявлених проблем в діяльності підприємства необхідно визначити основні цілі та завдання дослідження галузі (ринку) для пошуку можливостей їх вирішення. У випадку, коли головним джерелом проблем підприємства є високий рівень конкуренції, то цілями ринкових досліджень можуть стати:

- аналіз конкурентної структури ринку, оцінка рівня конкуренції та наявності ринкового ядра;
- визначення всіх видів та форматів учасників ринку, а також ідентифікація основних ринкових сегментів;
- ідентифікація конкурентних сил, що діють на ринку та оцінка рівня їх впливу на діяльність підприємства;
- аналіз стратегій учасників ринку та їх об'єднання у стратегічні групи у випадку знаходження схожих ліній поведінки та заходів, що використовуються у конкурентній боротьбі.

Після формулювання цілей дослідження виконуються безпосередні дії по аналізу галузі (ринку) та виявлення всіх необхідних показників рівня та впливу конкурентів один на одного. На рисунку 1.5 наведено перелік основних економічних показників, що характеризують галузь роздрібної торгівлі та рівень конкуренції в ній.

На цьому етапі використовуються різні інструменти стратегічного аналізу, зокрема карта стратегічних груп запропонована А. Томпсоном та Дж. Сріклендом [63, с. 144-145]; модель п'яти сил конкуренції М. Портера.



**Рис. 1.6. Показники, що характеризують галузь роздрібної торгівлі
[складено автором на основі [28, с. 113]]**

Для оцінки рівня ринкової сили різних учасників ринку використовуються показники ринкової концентрації:

- коефіцієнт концентрації ринкових часток найбільших учасників ринку, який визначається як частка (відсоток) від загальних продажів галузі (потужностей, торговельної площі, чисельності зайнятих), що доводиться на декілька великих підприємств, які ранжуються у відповідності до частки ринку. Ф. Шеррер та Д. Росс [68, с. 67] пропонують брати чотири найбільші підприємства, також часто беруть п'ять та вісім найбільших учасників ринку. В дослідженнях українських науковців [5, 31] пропонується розглядати показник концентрації для трьох найбільших підприємств – CR_3 . Недоліком цього індексу є те, що він розраховується лише для крупних компаній та не враховує ситуацію на «краю» ринку.;

- індекс Герфіндала-Гіршмана (HHI) – показник, який враховує як чисельність фірм так і нерівність їх положення на ринку. У відповідності до

різних значень коефіцієнтів концентрації та коефіцієнтів Герфіндаля-Гіршмана виділяються три типи ринку за ступенем концентрації: до 1000 – незначна концентрація ринку; від 1000-1800 – середня концентрація на ринку (олігополія); більше 1800 – висока концентрація на ринку [5, с.112; 31, 68, с. 67-68];

- у країнах ЄС для аналізу ринкових структур широко використовується індекс, запропонований співробітником Комісії ЄС у Брюсселі – Ремо Ліндом. Цей індекс, як і індекс концентрації, розраховується лише для кількох найбільших фірм і, отже, також не враховує ситуації на «окраїні» ринку. Однак, на відміну від індексу концентрації, він орієнтований на визначення відмінностей в «ядрі» ринку [27].

Існують й інші показники, але їх використання доцільно лише в галузях з високим рівнем концентрації ринкової влади, чого у фрагментованих галузях, до яких належить роздрібна торгівля не спостерігається.

Аналіз та ідентифікація стратегічних груп конкурентів передбачає ґрунтовне дослідження учасників ринку не лише за їх розміром, ринковими частками та економічними показниками, але й за форматом торгівлі, конкурентними стратегіями, сегментами споживачів, на які вони орієнтовані.

Аналіз наукової та періодичної літератури з питань організації роздрібно торгівлі, показав, що під форматом торговельного підприємства розуміють сукупність його організаційно-економічних характеристик, які описують характер та способи діяльності. Систематизація підходів трьох консалтингових агентств – «SMT Developments», «Colliers International Україна» та «М+М» Planet Retail» дозволило виділити три класифікації форматів торгівлі продуктами харчування та товарами широкого вжитку наведеними в таблиці 1.3.

Проаналізувати та ідентифікувати стратегічні групи конкурентів можна за допомогою карти стратегічних груп.

Таблиця 1.3

Характеристика існуючих класифікацій форматів підприємств торгівлі*

Класифікація консалтингового агентства	Формати		Характеристики, що розглядаються
	кількість	види	
«SMT Developments»	5	Гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, універсам, гастроном	Форма обслуговування, розмір торговельної площі, характеристики асортименту, розмір зони обслуговування, додаткові послуги
«Colliers International Україна»	5	Дискаунтер, класичний супермаркет, класичний гіпермаркет, гіпермаркет дискаунтер, мультиформатні мережі	Ціна, наявність паркування, розмір торговельної площі, характеристика асортименту.
«М+М» Planet Retail»	27	Гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, склад-клуб, магазин біля дому, продовольчий відділ, магазин, що працює допізна, крамниця при АЗС, винний погреб, булочна, аптека, кіоск, автолавка, продуктові сервіси та інші	Вид торгівлі, форма торгівлі, країна поширення, розмір торговельної площі, широта асортименту, місце розташування.

* складено автором на основі [37, 45]

Карта стратегічних груп – інструмент, який дозволяє відобразити різні конкурентні позиції підприємств, які є суперниками на певному ринку. В той же час стратегічну групу конкурентів визначають як певну групу підприємств, які мають схожі позиції у галузі (на ринку) та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і за допомогою однакових конкурентних стратегій [63, с. 142-147].

Підприємства можна згрупувати до однієї стратегічної групи, в тому випадку якщо вони відповідають щонайменше одній із зазначених вимог:

- близька структура асортименту продукції;
- аналогічний асортимент послуг;

- одні цільові групи споживачів;
- однаковий формат та зона обслуговування;
- використання однотипних маркетингових комунікацій та інших маркетингових прийомів;
- однакові цінові стратегії;
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна —якість»;
- наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку [63, с. 142-150].

Підприємства, які входять до однієї й тієї самої стратегічної групи є найближчими конкурентами.

Кількість стратегічних груп в галузі може бути різною. Якщо всі підприємства, що діють на ринку використовують різні конкурентні стратегії та різні методи та прийоми конкурентної боротьби, то кількість стратегічних груп дорівнюватиме кількості підприємств. І навпаки, якщо всі конкуренти однаково ведуть конкурентну боротьбу, то стратегічна група буде лише одна. На практиці на ринку існує декілька стратегічних груп конкурентів.

Карта стратегічних груп є корисним способом графічного відображення конкуренції в галузі, що дозволяє бачити, як змінюється галузь чи які тенденції можуть на неї впливати [47]. Для побудови карти стратегічних груп конкурентів необхідно:

- вибрати характеристики, за якими організації галузі відрізняються один від одного. Такими характеристиками можуть бути: ціна, якість, асортимент, рівень сервісу, канали розподілу продукції, географічний масштаб діяльності;
- скласти карту з використанням двох характеристик, що не мають значимої кореляції між собою;
- розмістити організації на поле карти (наприклад, у вигляді «точок»);
- об'єднати в стратегічні групи організації, що потрапили в один простір, намалювавши навколо них кола, діаметр яких пропорційний величині частки стратегічної групи в загальному обсязі продажів в галузі [47, 63].

Аналіз впливу конкурентних сил в галузі найчастіше здійснюють за методикою М. Портера. В науковій літературі зустрічаються два підходи до визначення рівня впливу конкурентних сил: експертний, що ґрунтується на кількісних оцінках впливу ринкових сил, та експертний, що ґрунтується на якісних оцінках та не потребує розрахунків.

Описуючи п'ять сил конкуренції, М. Портер говорить, що вони – це загроза входження на ринок нових учасників, загроза появи субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників і суперництво між чинними конкурентами, – відображають той факт, що конкуренція в галузі виходить далеко за рамки існуючих учасників, Споживачі, постачальники, субститути, потенційні учасники — все це «конкуренти» для підприємств галузі, які можуть бути більш менш впливовими залежно від конкретних причин. Конкуренція в такому широкому значенні може бути визначено як розширене суперництво [47, с. 40].

Оцінка конкурентної позиції підприємства, а також його чинної конкурентної стратегії може здійснюватися за допомогою таких методів стратегічного аналізу як:

- SNW-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства та його конкурентної стратегії;
- бенчмаркінгу – аналіз найкращих практик ведення конкурентної боротьби та співставлення показників досліджуваного підприємства з показниками підприємств-конкурентів;
- SPACE-аналіз – визначення стратегічної позиції підприємства з урахуванням чотирьох змінних (фінансової сили, наявності конкурентних переваг, привабливості галузі, стабільність середовища), на основі сполучення яких визначається стратегічний вектор розвитку підприємства. В залежності від варіанту спрямування стратегічного вектору підприємству пропонується стандартний набір стратегічних рішень, які можна використати в конкурентній стратегії.

В результаті виконання всіх необхідних операцій та застосування різних комбінацій методів стратегічного аналізу здійснюється розробка конкретних заходів щодо покращення конкурентної позиції/удосконалення конкурентної стратегії з урахуванням рекомендацій для фрагментарних галузей, а також визначення контрольних показників реалізації стратегії.

В разі, якщо під час реалізації стратегії всі показники буде досягнуто, а існуючі проблеми та слабкі сторони в конкурентній боротьбі будуть усунені, то така стратегія може бути визнана ефективною та використовуватися в подальшому з періодичною перевіркою її уразливості та дієвості. Якщо ж в результаті реалізації конкурентної стратегії буде з'ясовано, що вона не забезпечує досягнення поставлених цілей та завдань, то необхідно здійснювати повторний аналіз проблем підприємства, визначати нові цілі та завдання та повторювати цикл удосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Таким чином, на основі дослідження існуючих методик розробки конкурентної стратегії підприємства запропоновано власний алгоритм удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства, що ґрунтується на методах стратегічного та галузевого аналізу, з урахуванням особливостей розробки конкурентних стратегій для фрагментованих галузей.

1.3 Цифровізація як складова удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства

Як показало проведене дослідження основою ефективної конкурентної стратегії є конкурентні переваги. Конкурентні переваги підприємства можна знайти в різних сферах діяльності підприємства, але в останні роки все частіше конкурентні переваги підприємству надають сучасні цифрові технології.

Цифровізація бізнес-середовища дедалі більше стає об'єктивною реальністю, яка допомагає підприємствам створювати додаткову споживчу цінність, нові моделі та технології обслуговування.

Г.М. Дергачова, Я.О. Колешня пропонують декілька понять, що характеризують цифрову економіку, зокрема: «цифровізація», «оцифрування» та «цифрова трансформація». Дослідники вважають, що «оцифрування» є найпростішим способом оптимізувати роботу, оскільки можливості використання документів у аналоговій формі обмежена – обробляти, аналізувати та систематизувати їх може лише людина. Тоді як цифрова форма будь-яких даних дозволяє автоматизувати ці процеси. Таким чином, робота з інформацією пришвидшується, стає більш точною і дає змогу уникати суб'єктивізму. Щодо термінів «цифровізація» та «цифрова трансформація» – у науковій літературі між ними часто стирається грань. Однак, на їх думку, цифровізація є етапом на шляху до цифрової трансформації. Перший термін можна трактувати як широку заміну «ручних» бізнес процесів, оптимізація всіх напрямів діяльності інформаційними технологіями, їх широке впровадження у виробництво, комунікації, процеси управління, аналізу та прийняття рішень [17, с. 284].

До сфер цифрової трансформації, що сприяють створенню конкурентних переваг є:

- функціональні області діяльності підприємства, а саме маркетинг, виробництво, людські ресурси, збутові канали та інші;
- бізнес-процеси;
- бізнес-моделі.

Цифрова трансформація привела до виникнення такого явища як цифрова економіка. Під цифровою економікою розуміють економічну діяльність, що базується на комп'ютерних технологіях. Для ефективного функціонування цифрової економіки необхідно існування підтримуючої інфраструктури, електронного бізнесу та інтернет-комерції.

На рисунку 1.7 наведено основні складові сучасної цифрової економіки, які змінюють характер здійснення ділових операцій та технології обслуговування споживачів у всіх галузях, зокрема і галузі роздрібної торгівлі.

Розвиток цифрової економіки приніс багато змін у всі галузі економіки, державного управління та соціального забезпечення, однією з галузей, яка зазнала найбільших змін у технологіях обслуговування стала саме галузь роздрібної торгівлі.

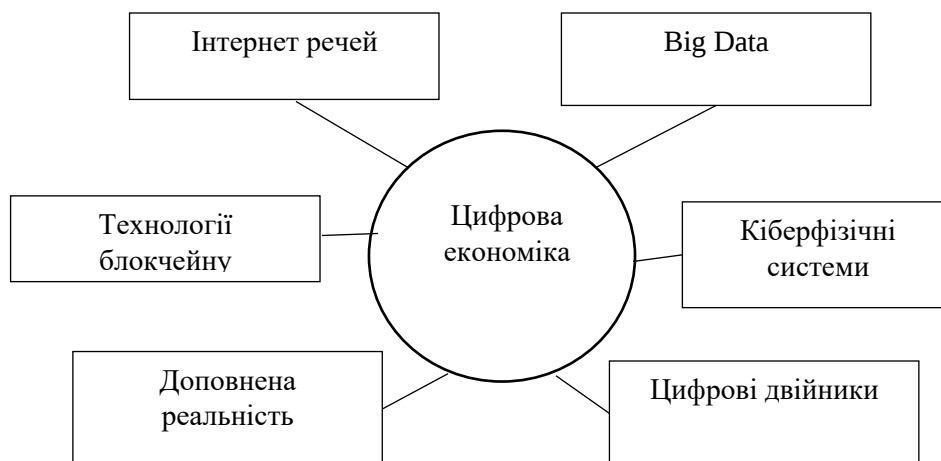


Рис. 1.7. Складові цифрової економіки [складено автором на основі 16]

Інтернет речей – це концепція, що пов’язує різноманітні пристрої, які люди використовують у повсякденному житті (смартфони, холодильники, спортивне взуття, годинники, одяг, кондиціонери тощо), оснащені вбудованими сенсорами та пов’язані з мережею Інтернет. За допомогою комп’ютерних технологій (мікросхем RFID, QR-кодів, GPS-технологій та інших) вони забезпечують процес здійснення покупок, надання послуг своїм власником та допомагають підприємствам торгівлі формувати додаткову споживчу цінність своїм товарам та послугам.

Big Data, за рахунок обробки великих масивів інформації, дозволяють удосконалювати діяльність підприємства в багатьох сферах, зокрема:

- будувати портрет цільового споживача, дізнаватися основні характеристики та вподобання користувачів продукту, а також складати профіль ідеального клієнта;

- здійснювати пошук найбільш сприятливої цільової аудиторії для рекламного звернення;
- за допомогою Big data-фільтрів, таких як стать, вік, геолокація, інтереси, подорожі за кордон, транспорт тощо підбирати цільову аудиторію й здійснювати SMS-розсилки;
- здійснювати тригерні розсилки;
- аналізувати місцезнаходження цільової аудиторії на певній території країни, міста чи району та будувати теплові карти (з демонстрацією того де знаходиться найбільше потенційних та наявних клієнтів);
- прогнозувати ризики неповернення коштів, ефективніше боротися з шахрайством;
- підвищувати лояльність клієнтів.

Цифрові двійники – це цифрові копії фізичних об’єктів, які допомагають оптимізувати бізнес-процеси та підвищити їх ефективність. Наприклад робити планограму торговельного залу, завантажувати модель крамниці та оптимізувати маршрути руху покупців у торговельному залі, створювати інші моделі.

Блокчейн - глобальний цифровий реєстр, який забезпечує певний процес запису транзакцій і полегшує можливість відстеження активів в бізнес-мережі. Активи можуть бути як матеріальними (готівкові гроші, будинки і автомобілі) так і нематеріальними (інтелектуальна власність, патенти, авторські права або торгові марки) [16].

Доповнена реальність - інноваційний інструмент для залучення нових замовників і збільшення лояльності клієнтів. Доповнена реальність дозволить відкрити нові джерела доходу і вивести бізнес на новий якісний рівень.

Дослідники процесів цифровізації галузі роздрібної торгівлі зазначають, що основними тенденціями розвитку торгівлі у світі є [16]:

- зростання кількості мобільних трансакцій;
- розвиток омніканальності;
- перехід B2B продаж в он-лайн;

- розвиток сервісів доповненої реальності та розширення використання голосу і зображень для взаємодії он-лайн.

На сьогодні в світі он-лайн та оф-лайн торгівля набули однакового значення. В таблиці 1.4 представлено порівняння торговельного процесу за умови використання цих двох форм торгівлі.

Таблиця 1.4

Порівняння процесів оф-лайн та он-лайн торгівлі*

Форма торгівлі	Визначення	Характеристики основних операції
Оф-лайн	Здійснення товарно-грошових операцій у формі купівлі-продажу засобами фізичної торговельної інфраструктури.	- наявність касового обліку та обслуговування черги покупців; - використання мерчандайзингу; - система взаємовідносин з клієнтами орієнтована на безпосереднє спілкування з людьми особисто, або через повідомлення; - категорійний менеджмент товарів; - система оплати готівкова (карткою через термінал банку); - територіальна прив'язка обслуговування (обслуговування клієнтів проводиться на конкретній території та визначеній торговельній площі); - інтеграція з іншими сервісами з обслуговування.
Он-лайн	Здійснення товарно-грошових операцій у формі купівлі-продажу засобами інформаційних технологій та мереж	- можливість ведення обліку операцій з використанням хмарних технологій та розподіленої обробки даних; - віртуальна пропозиція товарів підкріплена відповідними графічними об'єктами та веб-ресурсами; - невеликі розміри площ для зберігання товарів; - високий рівень забезпечення інформаційними технологіями комунікації з клієнтами; - високий рівень інтеграції з іншими сервісами (контроль ланцюга просування товару, вхід в віртуальні соціальні мережі, платіжні схеми та ін.); - проведення операцій без «територіальної прив'язки».

* складено автором на основі [50, с. 65-66]

Як можна побачити з характеристик торговельних операцій оф-лайн та он-лайн торгівлі, перша має такі суттєві недоліки як наявність черг, обмежена

кількість способів оплати, необхідність встановлення особистого контакту зі споживачем, територіальна прив'язка (зона) обслуговування. Для он-лайн торгівлі таких недоліків не існує.

Між оф-лайновим товаром і покупцем завжди стоять час і простір, графік роботи магазину і відстань, яку потрібно подолати, щоб у ньому опинитися. Замовлення онлайн натомість можна зробити в будь-який момент. Обрати зручний спосіб доставляння або забрати річ із найближчої точки самовивозу. А ще рішення не обов'язково приймати тут і зараз, адже щоб повернутися до процесу покупок, не потрібно нікуди йти – достатньо відкрити закладку у браузері [50, с. 65-66].

Незважаючи на значні переваги використання он-лайн технологій така форма торгівлі має певні слабкі сторони: виникають додаткові статті витрат, зокрема на адміністрування та управління інформаційними потоками; також можуть з'являтися певні проблеми з синхронізацією віртуальних замовлень та матеріальних поставок всередині складської інфраструктури; нестача на ринку праці фахівців з наповнення контенту інтернет крамниць; труднощі зі створенням та комунікаційною підтримкою веб-ресурсів. Все це вимагає запровадження у діяльність підприємства нової функції, а саме системи логістики інтернет-торгівлі.

Цифрові технології дозволяють підприємствам торгівлі формувати конкурентні переваги, що ґрунтуються на нових інструментах маркетингу:

- колаборації з іншими сферами діяльності, наприклад з банківським сектором (випуск власної платіжної картки АТБ-Рау корпорацією АТБ спільно з Райффайзен Банк Аваль), що сприяє зниженню ставок за еквайрингом, оскільки остання в Україні найвища серед країн Європи. Українські підприємства роздрібної торгівлі за кожен безготівковий розрахунок покупця сплачують від 1,8 % до 3 % комісії, які розподіляються між банком, що випустив карту, і банком-власником терміналу;

- колаборації між ритейлерами та операторами зв'язку в напрямі геомаркетингу, що дозволяє здійснювати аналіз не тільки розміру потоку людей

у потенційному місці нової торгової точки, а й характеристик цього потоку. Цей підхід дозволяє суттєво прискорює процес прийняття рішення про відкриття торговельної точки, робить його більш вивіреном;

- «сервіс на узбіччі» або «сервіс біля бордюру», який став популярним під час пандемії: покупець замовляє і оплачує продукти онлайн, приїжджає до магазину, реєструється на парковці та надсилає дані ритейлеру. До автомобіля виходить кур'єр із товаром, самостійно кладе його у відкритий клієнтом багажник, а потім закриває. Цей формат став основним сервісом сучасної роздрібної торгівлі в Америці. Магазины без такого сервісу стрімко втрачають клієнтів. В Україні деякі ритейлери вже ввели послугу click&collect і Pick Up Point з доставкою товару на парковку до автомобіля. Подібна практика була в «Ашан» і Novus. Цей тренд у нас тільки набирає обертів, але буде стрімко розвиватися і далі, за аналогією з усім світом.

Дослідження компанії Microsoft демонструють, що найактуальнішим рішенням у цифровізації підприємств роздрібної торгівлі є інтеграція у робочі процеси штучного інтелекту (ШІ) та хмарних сервісів. Для понад третини (39 %) підприємств у Центральній та Східній Європі основною мотивацією впровадження нових технологій є бажання краще зрозуміти та залучити клієнтів, перевершуючи потребу заміни застарілих систем або спрощення поточних рішень.

Штучний інтелект – це бізнес-орієнтир, за допомогою якого планується удосконалення управління ланцюгами поставок із подальшим покращенням взаємодії з клієнтами за допомогою рішень для персоналізованого досвіду покупок та маркетингових кампаній. Так, наприклад використання мобільних додатків із підтримкою штучного інтелекту дозволяє створити персональний список послуг і товарів, базуючись на купівельному профілі клієнта. Такий підхід зміцнює комунікаційний зв'язок і взаємодію між підприємством роздрібної торгівлі та клієнтом, закріплюючи «лінію довіри» та збільшуючи обсяг продажу. Додаток враховує такі опції:

- платформа даних про клієнта (CDP);

- платформа лояльності клієнтів;
- поведінковий інтелект і аналітика;
- платформа маркетингу;
- автоматизація робочого процесу;
- гіперперсоналізація.

Ще одним інструментом удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства може стати цифровий маркетинг, який є складовою цифрової економіки.

Цифровий маркетинг – комплекс інструментів та інтернет-технологій, що дозволяють підвищити ефективність комунікації підприємства з цільовою аудиторією.

До інструментів цифрового маркетингу, які можна врахувати в конкурентній стратегії торговельного підприємства можна віднести:

- пошукові системи;
- контекстна та тизерна реклама;
- реклама на банерах;
- e-mail маркетинг;
- SMM та блоги;
- реклама в мобільних застосунках;
- реклама в відео контенті;
- вірусна реклама.

Використання інструментів та каналів цифрового маркетингу дозволяють підприємствам роздрібної торгівлі здійснювати ефективніше планування комунікації з покупцями, створювати партнерські програми лояльності, застосовувати інноваційні технології в обслуговуванні покупців. Інструменти цифрового маркетингу сприяють створенню унікальної торгової пропозиції, яка може стати конкурентною перевагою та ключовим фактором успіху у конкурентній боротьбі.

Дослідження процесів цифровізації дозволило встановити основні складові цифрової економіки та їх вплив на можливість формування

конкурентних переваг та розробки заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства. Здійснено порівняння процесів он-лайн та оф-лайн торгівлі, в результаті якого показано переваги та недоліки кожного. Показано, що цифрові технології дозволяють формувати наступні конкурентні переваги, які гуртуються на інструментах маркетингу: колаборації торговельних підприємств з банківськими установами, операторами мобільного зв'язку, створення нових форматів та методів торговельного обслуговування, використання програм лояльності та інших. Також показано важливість застосування інструментів цифрового маркетингу у діяльності торговельних підприємств.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської кваліфікаційної роботи – «Удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства з використанням інструментів традиційного та цифрового маркетингу», передбачає виконання посадових обов'язків маркетолога, який знаходиться в окремому приміщенні (відділі маркетингу) обладнаному персональними комп'ютерами (далі – ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі – ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії і гігієни праці для робочих місць приміщення відділу маркетингу ТОВ «Економ Плюс», а також заходи з пожежної безпеки та цивільного захисту.

Аналіз потенційних небезпек. На основі аналізу безпеки під час експлуатації існуючих приладів і обладнання та умов праці персоналу у приміщенні офісу обладнаному ПК з ВДТ, згідно ГОСТ 12.0.003-74* «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» [11], виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків, проведенні досліджень та розрахунків у приміщенні офісу внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з

відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей;

- нераціональна організація робочого місця, падіння предметів з висоти, небезпека отримання травми при безпосередній роботі з продукцією (товаром), спілкуванні зі споживачами, виконуванні інших видів робіт, характерних для маркетолога, які можуть привести до механічного травмування.

Заходи з охорони праці. Заходи по забезпеченню безпеки. Приміщення, у якому здійснюються посадові обов'язки дослідження та розрахунки фахівця в галузі цифрового маркетингу, є спеціалізованим приміщенням яке обладнане ПК з ВДТ.

Приміщення спроектоване та обладнане відповідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [20], «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ») [53], НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [41] та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») [42] та

НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [43].

У приміщенні обладнані комп'ютеризовані робочі місця з ВДТ, до складу яких входять рідкокристалічні монітори, офісні меблі. Покриття підлоги – паркет. Живлення електроустаткування приміщення здійснюється від мережі змінного струму напругою 220 В і частотою 50 Гц.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [42] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [53] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [53] все електрообладнання заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 Ом.

Для запобігання механічного травмування маркетолога на робочому місці та під час виконання функціональних обов'язків внутрішніми інструкціями з техніки безпеки та охорони праці, передбачено дотримання порядку та раціональної організації робочого місця, вимог щодо стану проходів в кабінетах та коридорах. Також правилами роботи зі споживачами передбачено регламент спілкування, зокрема бути ввічливими, тактовними, уважними, використовувати знання психології, соціології, етики, а також уникати конфліктних ситуацій.

Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці для офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу» [9], ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-

обчислювальних машин» [20] і НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [43].

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровий і загальний втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [20] та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення [20].

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5 %. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Для забезпечення норм освітлення в приміщенні відділу маркетингу ТОВ «Економ Плюс» забезпечено освітлення у 360 лк. Для освітлення приміщення використано 6 світильників з лампами L 18W/640 у кількості 12 од, виробництва бренду «Osram» з цоколем G13, яка має холодне денне світло, кольорової температури – 6500. Потужність однієї лампи становить 18 Вт, індекс передачі кольору – 60 (nom), 70 (max) Ra8. Правильне освітлення в робочій зоні сприятимуть підвищенню працездатності, а також забезпечуватиме зоровий комфорт та збереження зору.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» [12] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» [13]. Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легкі фізичні роботи, що виконуються сидячи, стоячи або пов'язані з ходінням та супроводжуються деяким фізичним напруженням, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціонування і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [13].

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [12], у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [13].

Для забезпечення постійних параметрів мікроклімату (температури, вологості, швидкості руху і чистоти повітря) у приміщенні з ПК у теплий період року передбачений побутовий кондиціонер відповідної продуктивності по площі приміщення.

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98

«Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [12] і становить: $n^+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см³); $n^- = 3000-5000$ (шт. на 1 см³). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Передбачені для приміщення офісу відділу маркетингу ТОВ «Економ Плюс» обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії та гігієни праці забезпечують безпечні та комфортні умови праці персоналу.

Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях. Виходячи з аналізу речовин і матеріалів, що використовуються в офісі відділу маркетингу ТОВ «Економ Плюс» обладнаному ПК з ВДТ:

а) згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» [22], клас можливої пожежі» можна припустити, що в даному приміщенні можливі пожежі класів А (пожежа, що супроводжуються горінням твердих матеріалів, зазвичай органічного походження, під час горіння яких, як правило, утворюються тліючі вуглини);

б) в приміщенні офісу є в наявності електричні прилади та обладнання, тому згідно «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [51], можлива пожежі класу «Е» – горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В;

в) відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» [23], приміщення офісного типу відноситься до категорії Д (тверді горючі і/або важкогорючі речовини і матеріали);

Згідно ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» [24], на випадок пожежі передбачено план евакуації із приміщення відділу маркетингу ТОВ «Економ Плюс» через двері приміщення, коридор до евакуаційного виходу, який позначено знаками безпеки на сході та вихід на двір. Згідно п. 2.29 (див. табл. 4.2) СНиП 2.09.02-85*

«Производственные здания» [55] максимальне видалення від найбільш віддаленого робочого місця до найближчого евакуаційного виходу становить не більше 50 м;

Згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» [14]: приміщення відділу маркетингу ТОВ «Економ Плюс» рекомендується встановлювати в приміщенні сповіщувачі пожежі, наприклад установки електричної пожежної сигналізації (ЕПС). Такі сповіщувачі реагують на фактори, що супроводжують пожежу: підвищення температури, дим, полум'я.

З огляду на пожежну небезпеку приміщення відділу маркетингу ТОВ «Економ Плюс» обладнаного ПК з ВДТ, згідно вимог «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [51], передбачено один переносний вуглекислотний вогнегасник з масою 3 кг.

Заходи з цивільного захисту. Організація та забезпечення оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій

Порядок оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій встановлено Постановою КМУ «Про затвердження Положення про організацію оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій та зв'язку у сфері цивільного захисту» №733 від 27.09.2017 р. [46].

Оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій організовується з урахуванням структури державного управління в Україні, максимально прогнозованого характеру і рівня надзвичайних ситуацій. Оповіщення може здійснюватися як централізовано, так і децентралізовано.

За рівнями системи оповіщення поділяються на загальнодержавну автоматизовану систему централізованого оповіщення, територіальні автоматизовані системи централізованого оповіщення, місцеві автоматизовані системи централізованого оповіщення, а також спеціальні, локальні та об'єктові системи оповіщення.

Спеціальні системи оповіщення створюються і функціонують: на атомних електростанціях; на гідротехнічних спорудах Дніпровського та Дністровського

каскадів та в зонах їх можливого катастрофічного затоплення; на магістральних продуктопроводах. Спеціальні системи оповіщення передбачають взаємодію з відповідними територіальними та місцевими автоматизованими системами централізованого оповіщення.

На атомних електростанціях спеціальні системи оповіщення повинні забезпечувати: передачу сигналу «Увага всім»; передачу повідомлень на території атомної електростанції та її промислової зони; оповіщення міста - супутника атомної електростанції; оповіщення відповідних оперативно-чергових (чергових) служб місцевих органів виконавчої влади, територіальних органів ДСНС та Національної поліції.

На гідротехнічних спорудах Дніпровського та Дністровського каскадів та в зонах їх можливого катастрофічного затоплення спеціальні системи оповіщення повинні забезпечувати: передачу сигналу «Увага всім»; передачу повідомлень на території гідроелектростанції та її промислової зони; оповіщення начальників змін (чергових диспетчерів) гідроспоруд каскаду гідроелектростанцій, диспетчерських служб державного підприємства «НЕК «Укренерго» та Міненерговугілля, оперативно-чергових служб місцевих органів виконавчої влади, територіальних органів ДСНС та Національної поліції.

Локальні системи оповіщення функціонують на об'єктах підвищеної небезпеки, зона ураження від яких у разі виникнення на них надзвичайної ситуації досягає заселених територій або інших підприємств, установ і організацій.

Об'єктові системи оповіщення створюються і функціонують на об'єктах підвищеної небезпеки, об'єктах з масовим перебуванням людей, в інтернатних закладах (для дітей, осіб з фізичними, психічними, інтелектуальними та сенсорними порушеннями, осіб похилого віку), закладах охорони здоров'я, які мають ліжковий фонд, пенітенціарних установах, на підприємствах, в установах і організаціях УТОСу та УТОГу, на інших підприємствах. Вони забезпечують оповіщення керівників та інших працівників об'єкта, осіб, які

постійно або тимчасово перебувають на території об'єкта або в його охоронних зонах, про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій.

Доведення сигналів, повідомлень про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій до населення, а також інформування здійснюється:

- через ПАТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України», державні і публічні телерадіокомпанії, комунальні, громадські та інші телерадіоорганізації незалежно від форми власності з використанням їх телемереж та мереж ефірного радіомовлення;
- через операторів телекомунікацій із залученням телекомунікаційних мереж загального користування;
- через Інтернет-ресурси.

Повідомлення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій готуються ДСНС, місцевими органами виконавчої влади керівниками підприємств, установ і організацій, де створено систему оповіщення, державною мовою. Зазначені повідомлення повинні містити інформацію про характер та місце загрози виникнення або виникнення надзвичайної ситуації, можливу зону надзвичайної ситуації, заходи безпеки.

Оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій здійснюється: на загальнодержавному рівні - оперативно-черговою службою на пункті управління ДСНС; на територіальному рівні - оперативно-черговими службами на пунктах управління Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій; на місцевому рівні - черговими службами місцевих органів виконавчої влади; на об'єктовому рівні - диспетчерськими (черговими) службами об'єктів, на яких створено спеціальні, локальні та об'єктові системи оповіщення.

Передбачений комплекс заходів з пожежної безпеки та цивільного захисту підвищує стійкість роботи об'єкта та забезпечує безпеку персоналу в умовах пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

В роботі виконані всі поставлені завдання та отримано такі результати:

- проаналізовано сутність та зміст категорії «конкурентна стратегія», на основі чого з'ясовано місце конкурентної стратегії в ієрархії стратегій підприємства та показано її роль у формуванні його конкурентоздатності та ринкової позиції. Досліджено визначення конкурентної стратегії вітчизняними та іноземними науковцями, що дозволило скласти перелік класифікацій конкурентних стратегій, показати їх види та систематизувати характеристики. Показано, що конкурентні стратегії ґрунтуються на конкурентних перевагах. Досліджено різні підходи до формування конкурентних переваг та пошуку джерел їх виникнення;
- на основі дослідження існуючих методик розробки конкурентної стратегії підприємства запропоновано власний алгоритм удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства, що ґрунтується на методах стратегічного та галузевого аналізу, з урахуванням особливостей розробки конкурентних стратегій для фрагментованих галузей;
- досліджено процеси цифровізації, що дозволило встановити основні складові цифрової економіки та їх вплив на можливість формування конкурентних переваг та розробки заходів щодо удосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства. Здійснено порівняння процесів он-лайн та оф-лайн торгівлі, в результаті якого показано переваги та недоліки кожного. Показано, що цифрові технології дозволяють формувати наступні конкурентні переваги, які ґрунтуються на інструментах маркетингу: колоборації торговельних підприємств з банківськими установами, операторами мобільного зв'язку, створення нових форматів та методів торговельного обслуговування, використання програм лояльності та інших. Також показано важливість застосування інструментів цифрового маркетингу у діяльності торговельних підприємств.

- проаналізовано галузь роздрібної торгівлі України, що дозволило визначити її основні сегменти. В межах сегменту FMCG (товари широкого вжитку, але переважно продукти харчування) досліджено основні торговельні мережі, визначено рівень та характер конкуренції, основні стратегічні групи конкурентів, параметри за якими відбувається конкуренція. Здійснено оцінку впливу конкурентних сил за моделлю М. Портера. Проведений аналіз дозволив зробити висновок про значну привабливість сегменту FMCG, що підтверджує поява все нових учасників, які раніше в цьому сегменті не працювали. Також показано, що галузь роздрібної торгівлі України характеризується сталим розвитком та зростанням. А компанії, які працюють в ній для свого розвитку потребують чітко визначеної конкурентної стратегії, яка дозволить вижити в інтенсивній конкурентній боротьбі;

- аналіз внутрішніх умов формування конкурентної стратегії ТОВ «Економ Плюс» дозволив виявити сильні та слабкі сторони, які необхідно врахувати під час розробки заходів з удосконалення конкурентної стратегії підприємства. Показано, що можна визначити декілька векторів у конкурентній стратегії підприємства: здешевлення товарів, зниження витрат, зростання за рахунок експансії. Але чіткої конкурентної стратегії у підприємства не існує;

- здійснено оцінку конкурентоздатності ТОВ «Економ Плюс» за методикою бенчмаркінгу, визначено основні критерії та показники конкурентоздатності торговельного підприємства в сегменті роздрібної торгівлі товарами широко вжитку. На основі визначених критеріїв та показників було розраховано оцінку конкурентоздатності підприємства ТОВ «Економ Плюс» та здійснено її порівняння з лідером ринку мережею ТОВ «АТБ-Маркет» та найближчими конкурентами – мережею крамниць біля дому «Апельмон» та «Копійка». Отримані результати підтвердили висновки щодо стратегічних груп конкурентів, що діють в сегменті роздрібної торгівлі товарами широко вжитку України та дозволили виявити слабкі позиції в конкурентній боротьбі у

торговельної мережі «Економ» – маркетингові та логістичні показники діяльності, а також ринкові показники;

- на основі методу SPACE-аналізу було визначено стратегічну позицію підприємства ТОВ «Економ Плюс» на ринку роздрібної торгівлі товарами широкого вжитку, на основі якої запропоновано рекомендації щодо його стратегічних дій та розроблено конкретні заходи, спрямовані на удосконалення конкурентної стратегії;

- розглянуто основні можливості формування конкурентних переваг ТОВ «Економ Плюс» на основі міксу класичних та цифрових інструментів маркетингу, серед яких конкурентні переваги у маркетингу, логістиці та технологіях. У маркетингу запропоновано формування додаткової цінності за рахунок обслуговування, ціноутворення, місцезнаходження крамниць та комунікацій. У логістиці – за рахунок оптимізації логістичних операцій, доставки та мерчандайзингу. У технологіях – інструментів Google, QR-кодів та великих цифр. Аналіз запропонованих заходів показав, що завдяки впровадженню їх у діяльність підприємства можна досягти конкурентної переваги у витратах;

- розроблено заходи з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. 270 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 303 с.
3. Аудит food-рітейлу: Винник дратує, а SMM – найефективніший спосіб реклами. URL : <https://rau.ua/novyni/food-ritejl-vinnik-dratuie/> (дата звернення 19.11.2021)
4. Балабанова Л. В., Фоломкіна І. С. Стратегія і тактика управління підприємством. Навчальний посібник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 421 с.
5. Білецька І. І. Дослідження ринкової концентрації у виробництві феросплавів. *Журнал європейської. 2005. Том 4 (№1)*. С. 105-120.
6. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. К. : Знання, 2008. 376 с.
7. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Електронний науковий журнал «Теорія науки»*. №1(6). 2016. С. 21-28.
8. Бурденюк Т. Г., Свірський В. С. Типологія конкурентних стратегій. *Економічні науки. Серія Облік і фінанси. 2012. Випуск 9 (33). Ч. 1*. С. 45-55.
9. Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу. [На заміну ГН 3.3.5-8.6.6.1-2002 ; чинний від 2014-05-30]. К. : МОЗ України, 2014. 37 с. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14>. (дата звернення 15.11.2021).
10. Гонитва за рентабельністю: як магазинам заробляти більше URL : <https://rau.ua/novyni/gonitva-za-rentabelnistju/> (дата звернення 15.11.2021)
11. ГОСТ 12.0.003-74*. Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01 : чинність документа відновлена з 26.04.2019 до 01.01.2022 згідно з

наказом ДП «УкрНДНЦ» від 24.04.2019 № 111]. М. : Госстандарт ССРСР, 1974. 4 с. URI : https://dnaop.com/html/1596/doc-ГОСТ_12.0.003-74. (дата звернення 15.11.2021).

12. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01 : чинність документа відновлена з 26.04.2019 до 01.01.2022 згідно з наказом ДП «УкрНДНЦ» від 24.04.2019 № 111]. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. Режим доступу : <http://docs.cntd.ru/document/1200003608>. (дата звернення 15.11.2021).

13. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. Режим доступу : <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-1018>. (дата звернення 15.11.2021).

14. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. К. : Мінрегіон України, 2014. 191 с. URL : <https://nvfi.biz/-norms/-ДБН/2014%20ДБН%20В.2.5-56%20Системи%20протипожежного%20захисту>. (дата звернення 15.11.2021)

15. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства : навч. посіб. : у 2 ч. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.

16. Демків Я. В., Прокопшин-Рашкевич Л. М. Цифрова трансформація торгівлі: стан та тенденції в Україні і світі. URL. Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/44553/2/2018n892_Demkiv_Ia_VDigital_transformation_64-71.pdf (дата звернення 21.10.2021).

17. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. С. 280-290.

18. Диксон П. Р. Управление маркетингом; пер. с англ. М. : ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. 560 с.

19. Динаміка розвитку ТОП-10 продуктових мереж України за останні 13 років. URL. Режим доступу: <https://retailers.ua/uk/news/menedjment/11306-dinamika-razvitiya-top-10-produktovyih-setey-ukrainyi-za-poslednie-13-let> (дата звернення 27.09.2021).

20. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL : <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (дата звернення 15.11.2021).

21. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99#o4>. (дата звернення 15.11.2021).

22. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. URL : <https://ts.kiev.ua/klassifikatsiia-rozhezh/> (дата звернення 15.11.2021).

23. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. Режим доступу : https://drive.google.com/file/d/0B6R-P_LwCRN-YTJHcGlOY2hsOFU/view. (дата звернення 15.11.2021).

24. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. К. : Мінрегіон України, 2017. 47 с. URL : https://drive.google.com/file/d/0B6R-P_LwCRN-TElPU1huNGRaZEE/view. (дата звернення 15.11.2021).

25. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / ХНЕУ. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.

26. Звіт про результати діяльності ТОВ «Економ Плюс» у 2020 році. Запоріжжя, 2020. 75 с.

27. Індекс Лінда. URL. Режим доступу: https://laws.studio/mikroekonomika_nauka/v634-indeks-linda-36151.html (дата звернення 28.10.2021).

28. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія / С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2016. 432 с.

29. Кейс від К. Hartwall: як поєднання мерчандайзингу та логістики може знизити витрати на обслуговування і збільшити продажі. Асоціація ритейлерів України. URL : <https://rau.ua/dosvid/keys-k-hartwall-logistiki-vitrati> (дата звернення 20.11.2021).

30. Кипа Д. В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. *Економіка розвитку*. № 4 (72). 2014. С110-115.

31. Кримська Л. О., Соколова Ю. О. Галузевий аспект концентрації та централізації в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. №2 (10). С. 205-210.

32. Костюк Г. В., Дубровська І. О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4589> (дата звернення 27.09.2021).

33. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. №3. С. 115-120. URL : https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.0 (дата звернення 18.09.2021).

34. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговый менеджмент; пер. с англ. 12 изд. СПб.: «Питер», 2006. 816 с.

35. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. 152 с.

36. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рыно; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб. : Питер, 2008. 800 с.

37. Лиса С .С. Класифікація форматів та особливостей розвитку роздрібної торгівлі України. *Вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. Випуск 15. 2017. С. 254-258.*

38. Леле М. Абсолютное оружие. Как убить конкуренцию : захват и удержание рынка; пер. с англ. А. Кириченко, М. Штернгарц. М. : ИД «Коммерсантъ»; СПб. : ИД «Питер», 2009. 224 с.

39. Марченко В. М. Практичний досвід реалізації конкурентних стратегій підприємства. *Підприємництво та інновації. 2019. №7. С.65-68.* URL : <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/171/157> (дата звернення 22.09.2021).

40. Найбільш ефективні торговельні мережі країни. Прес-центр: новини. URL : Режим доступу: <https://worldfood.com.ua> (дата звернення 3.10.2021).

41. НАПБ А.01.001-2014. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30]. К. : МВС України, 2014. 91 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15#n14>. (дата звернення 15.11.2021).

42. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0093-98#o16> (дата звернення 15.11.2021).

43. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18> (дата звернення 15.11.2021).

44. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі у 2020 році. Державна служба статистики України. URL : Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 27.09.2021).

45. Основні формати роздрібно́ї торгівлі. URL : <https://commercialproperty.ua/kompanii-obekty/spravochnaya-informatsiya/osnovnye-formaty-roznichnoy-torgovli/> (дата звернення 27.09.2021).

46. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про організацію оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій та зв'язку у сфері цивільного захисту». 27. 09. 2017. №733. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/733-2017-%D0%BF#Text>. (дата звернення 15.11.2021).

47. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов ; Пер. с англ. 6-е изд. М. : Альпина Пабlishер, 2016. 453 с.

48. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; Пер. з англ. Олійнік А., Скільскій Р. Київ: Основи, 1998. 390 с.

49. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

50. Потапова Н. А. Логістика онлайн-торгівлі в контексті проявів глобалізації цифрової економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. №3. С. 62-77.

51. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0225-18#n13>. (дата звернення 15.11.2021).

52. Психологія кольору в дизайні логотипу. URL : <https://spilno.org/article/psykholohiya-koloru-v-dyzaini-lohotypu> (дата звернення 3.10.2021).

53. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с. URL : <https://art-energetyka.com.ua/Правила-улаштування-електроустановок.pdf>. (дата звернення 15.11.2021).

54. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость. СПб. : Питер, 2001. 256 с.
55. СНиП 2.09.02-85* Производственные здания. Зі змінами. [На заміну СНиП II-90-81 ; СНиП II-М.2-62 ; СН 317-65 ; СН 353-66 ; чинний від 1987-01-01]. К. : Госстрой СССР, 1988. URL : http://www.cgntb.dp.ua/menu_479.html. (дата звернення 15.11.2021).
56. Соколова Ю. О., Кисельова К. О. Особливості стратегії маркетингових комунікацій підприємства в мережі інтернет. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 96-100. URL. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_6_20 (дата звернення 22.10.2021).
57. Соколова Ю. О. Маркетингові аспекти конкуренції в галузі роздрібної торгівлі України. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 99-101.
58. Соколова Ю. О. Маркетингові інструменти створення цінового іміджу підприємства роздрібної торгівлі. *Економічний простір*. №53. 2011. С. 269-276.
59. Стрімка діджиталізація: цифрова трансформація рітейлу під час карантину. URL : <https://hub.kyivstar.ua/news/strimka-didzhitalizacziya-czifrova-transformacziya-ritejlu-pid-chas-karantinu/> (дата звернення 21.10.2021).
60. ТОП-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів. All Retail. URL : <https://allretail.ua/analytics/72155-top-10-ukrajinskih-produktovih-merezh-za-kilkistyu-magaziniv-i-tempami-vidkrittiv> (дата звернення 21.10.2021).
61. Торгова мережа торговельних підприємств на 1 січня 2018 р. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 21.10.2021).
62. ТОВ «Економ». Історія. Офіційний сайт. URL : <https://econom.plus/story.shtml> (дата звернення 3.10.2021).
63. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

64. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирсі Н. Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування; Пер. с англ. Дніпропетровськ : Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.
65. Хэмел Г., Прхалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня; пер. с англ. М : Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.
66. Цифрові сервіси. URL : <https://innora.com.ua/cifrovi-servisi-innora> (дата звернення 31.10.2021).
67. Шершнева З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге видання, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
68. Шерерр Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков; Пер с англ. М. : Инфра-М, 1997. 698 с.
69. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 402-412.
70. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. М. : Из-во «Акалис», 1996. 272 с
71. Collis D. J., Montgomery C. A. Corporate strategy : Resources ant the scope of the firm, Chicago : McGrow-Hill. 1997.
72. Mintzberg H. «Five Ps for Strategy», California Management Review, Fall 1978.

ДОДАТКИ

Параметри конкуренції торговельних мереж ринку FMCG України

[illegible]

Додаток Б

Схеми позиціонування торговельних мереж ринку FMCG України за параметрами конкурентних стратегій

Географічний масштаб діяльності	Національний	•12 •14 •17	•13 •16	•9		•1
	Регіональний		•10 •11	•3 •4 •6 •7 •8	•2	
	Локальний	•15 •18		•5		
		1-20	21-100	101-500	501-1000	більше 1001
Розмір мережі (кількість торгових закладів)						

Рис. Б.1. Схеми позиціонування торговельних мереж ринку FMCG України в координатах «Розмір мережі – Географічний масштаб дії»

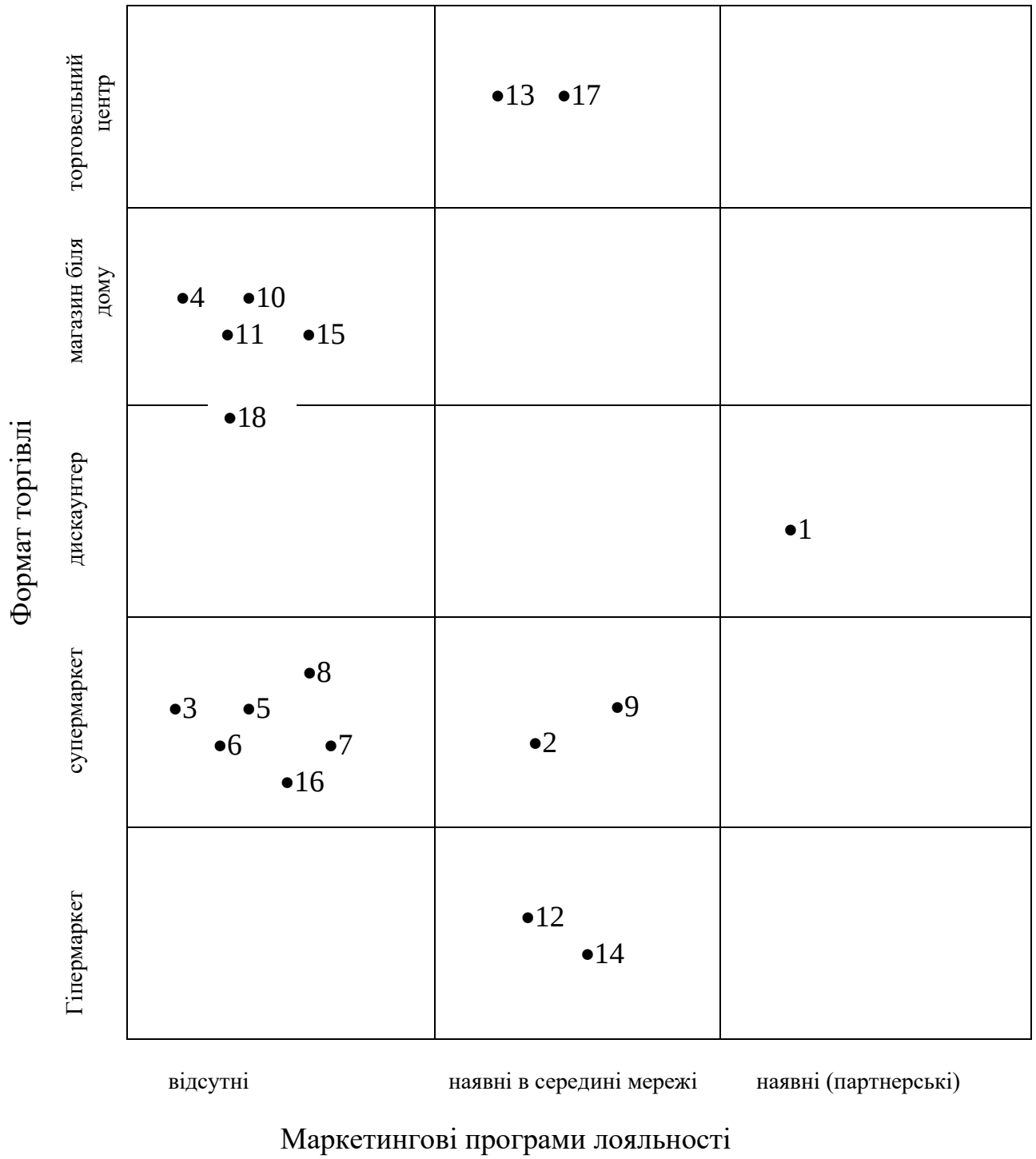
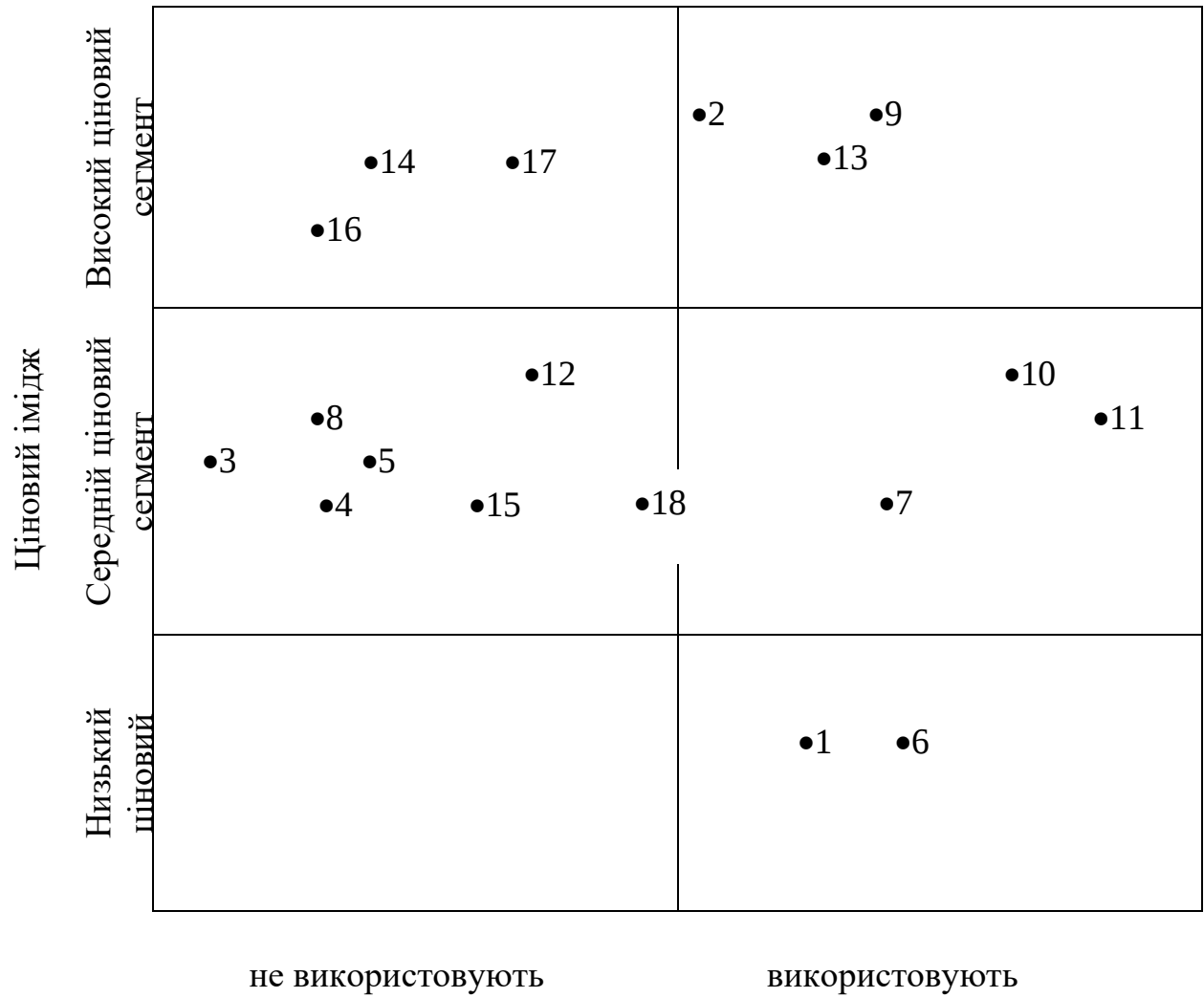


Рис. Б.2. Схема позиціонування торговельних мереж ринку FMCG України в координатах «Формат торгівлі – Маркетингові програми лояльності»



Використання цифрових маркетингових інструментів та інновацій

Рис. Б.3. Схема позиціонування торговельних мереж ринку FMCG України в координатах «Використання цифрових маркетингових інструментів та інновацій – Ціновий імідж»

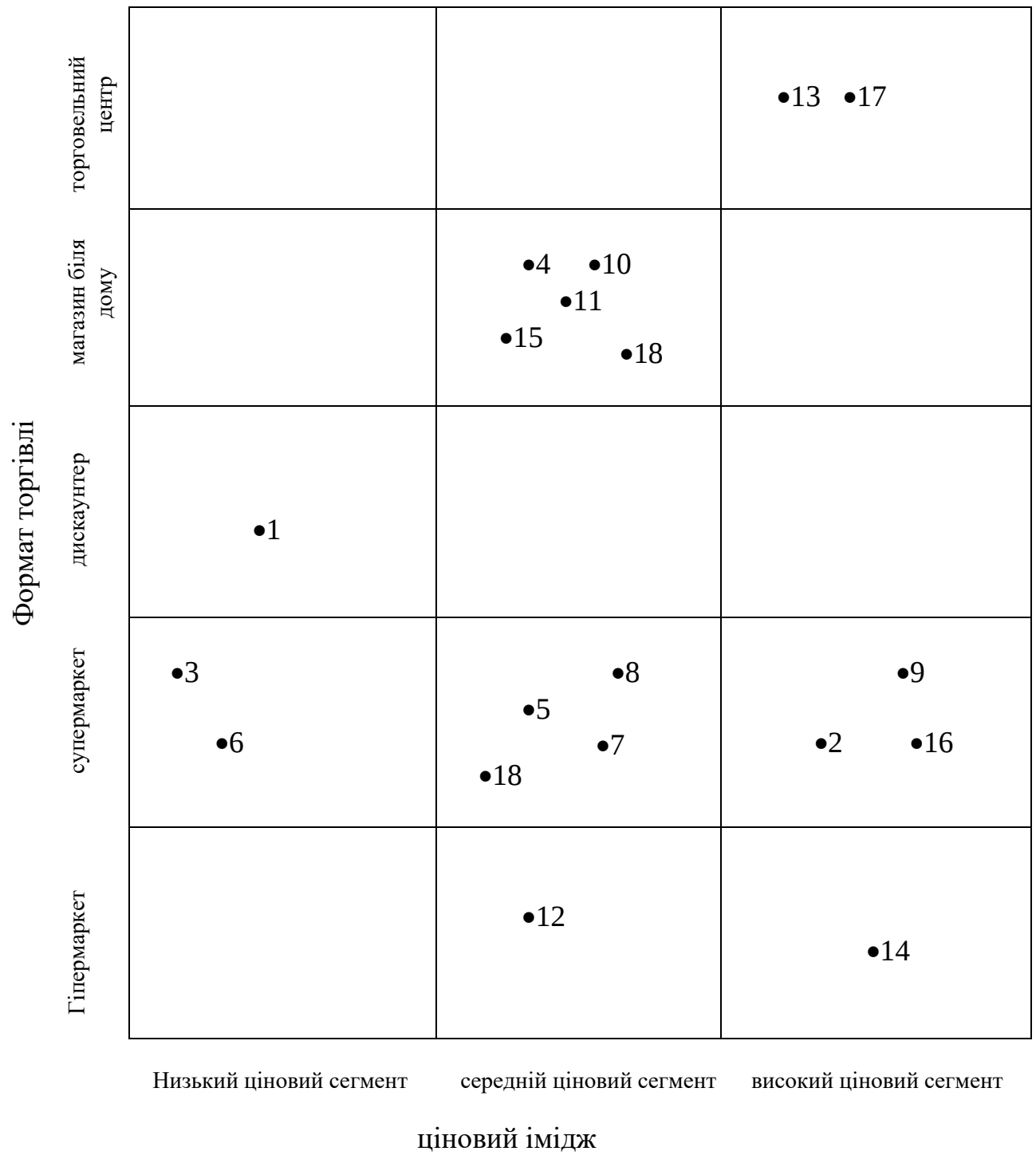


Рис. Б.4. Схема позиціонування торговельних мереж ринку FMCG України в координатах «Формат торгівлі – Ціновий імідж»