
ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ОТРИМАНО:

20 Жовтня 2023

ПРИЙНЯТО:

20 Листопада 2023

ВИПУСК:

20 Грудня 2023

УДК 005.21:658.821

DOI 10.26661/2522-1566/2023-4/26-10

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Полусмяк Ю.І.*

к.е.н., доцент,

Запорізький національний університет,

Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-7521-6418

Павлюк Т.С.

к.е.н., доцент,

Запорізький національний університет,

Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0001-7480-5475

Баранов С.Ю.

Запорізький національний університет,

Запоріжжя, Україна

**Email автора для листування: uipolusmyak@gmail.com*

Анотація. Стаття присвячена удосконаленню стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» в післявоєнний період на базі аналізу його рівня конкурентоспроможності за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів. Під час написання статті було розглянуто теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства. На основі теоретичного матеріалу було досліджено діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», проаналізовано економіко-господарську діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», а також запропоновано напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд». В статті проведено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд», в ході якого визначено, що нестабільність економіки, зменшення платоспроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, втрата торгових точок через значні руйнування, окупацію територій, удари по енергетичній інфраструктурі країни, небезпека для здоров'я та життя покупців і працівників – усі ці складнощі здійснюють негативний вплив на ринок і по сьогоднішній день. Проведено діагностику управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Сільпо-Фуд». На підставі проведеного аналізу, зазначимо, що основними складовими управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» є: асортиментна політика; політика в сфері якості; робота з постачальниками; система логістики; управління персоналом; цінова політика; сервісна політика; рекламна діяльність. Було визначено наступні ключові принципи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність. Проаналізовано основні економічні характеристики галузі роздрібною торгівлі. Для аналізу привабливості продуктового ритейлу використана модель п'яти сил Портера. Розглянуто форми та інтенсивність конкуренції між учасниками галузі. Так конкуренцію у вітчизняному продуктовому ритейлі можна охарактеризувати як інтенсивну. В роботі проведено аналіз сильних та слабких конкурентів за допомогою побудови карт стратегічних груп.

Ключові слова: конкурентоспроможність, оцінка, конкурентна стратегія, інноваційна стратегія, стратегічне управління, оптимізація.

JEL Classification: D 21, M21.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність роботи в умовах розвитку та глобалізації ринку, сучасної економіки питання конкурентоспроможності виходить на перший план. Питання про можливість бути конкурентоспроможним на ринку є важливим сьогодні. Рішення проблем конкурентної боротьби стає одним з пріоритетів державної політики, а також важливим моментом є захист конкуренції. Основна задача на сьогодні: це виявлення факторів, які можуть стримати негативні тенденції та забезпечити підвищення конкурентоспроможності. Конкуренція провокує появу складної та важливої проблеми для успішної діяльності підприємства – забезпечення стійкого положення на ринку. Його характеризують такі поняття як конкурентоздатність та конкурентоспроможність. Конкуренція є дуже важливим чинником у сприянні прогресу ринкової економіки, що стимулює господарську активність, посилення диференціації та підвищення якості продукції, зниження витрат і стабільність економічного зростання. Конкурентоздатність – наявність внутрішніх факторів, які допомагають завоювати ринок за рахунок власне виробленої продукції, яка надає переваги над іншими учасниками ринку.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато вчених та спеціалістів досліджували конкуренцію в цілому. Розглядали саме поняття «конкуренції», «конкурентної боротьби», розробляли та втілювали в життя конкурентні стратегії. На думку Зав'ялова П.С., конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність». Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених Г. Асселя, Г. Азоева, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших.

Найбільш вдалі трактування поняття «конкуренція» були наведені Б. Карлофом, Ф.В. Горбоносом та в Законі України «Про захист економічної конкуренції». В цих трактуваннях більш точно визначені ключові аспекти цього поняття. В свою чергу, конкурентоспроможність являє собою поєднання багатьох економічних категорій. Розглядаючи конкурентоспроможність у широкому розумінні, можна стверджувати, що її зумовлюють економічні, соціальні та політичні чинники, позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. При наявності умов відкритої економіки вона може бути визначена і як здатність країни або підприємства до протистояння міжнародній конкуренції як на власному ринку, так і на ринках інших країн [1, с. 95].

Найбільш вдало це поняття було сформульовано С.Б. Алексєєвим [2] та В.М. Куденко [3]. Вони відмітили, що «конкурентоспроможність продукції» є економічною категорією, яка є сукупністю споживчих та цінових характеристик товару, за допомогою яких забезпечується його перевага над товарами конкуруючих підприємств.

Але актуальним до теперішнього часу залишається питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають, які ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження.

Отже, така економічна категорія як «конкурентоспроможність» є базовою при визначенні рівня ефективності функціонування підприємства. Також вона є необхідною при визначенні доцільності виробництва та реалізації певного товару. Саме тому доцільним є

виявлення місця та ролі управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження є удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Сільпо-Фуд» в післявоєнний період на базі аналізу його рівня конкурентоспроможності за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, а саме: гносеологічний – для теоретичного та порівняльного аналізу джерел при визначенні сутнісних характеристик ключових понять дослідження; системно-аналітичний – для дослідження Основних економічних характеристик галузі роздрібної торгівлі; функціонально-структурний – при аналізі стану і проблем розвитку підприємства; метод індукції та дедукції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкуренція існує тоді, коли виробники товарів ні від кого незалежні і виступають як самостійні суб'єкти господарювання.

Конкуренція відіграє позитивну роль в ринковій економіці, що проявляється у таких функціях [4]:

1. Передача світового досвіду. Конкуренція охоплює усі зв'язки виробництва, споживання та є засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією.
2. Погодження інтересів виробників та їх кооперація. Інтерес кожного з виробників пов'язаний з іншими в результаті процесу поділу праці. Конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарської діяльності суспільним інтересам.
3. Зниження виробничих витрат. Це вимагає від підприємства постійного вдосконалення виробництва, знаходження шляхів економії різних видів ресурсів.
4. Стимулювання підвищення якості продукції та послуг. Кожному виробнику надається можливість удосконалювати якість товарів та послуг, відповідаючи потребам споживачів. Конкуренція спонукає виробляти нові види продукції, а також удосконалювати старі.
5. Формування ринкової ціни. Ця функція склалася історично. За її допомогою конкуренція забезпечує баланс між суспільними потребами та виробництвом.

Виконуючи усі перераховані функції, конкуренція підвищує ефективність виробництва, його технічний рівень, поліпшує якість продукції та розширює її номенклатуру.

Умовами виникнення конкуренції є [5]: наявність великої кількості діючих виробників конкретного товару чи послуги; свобода вибору виду господарської діяльності; відповідність між попитом і пропозицією; наявність ринку засобів виробництва.

Нестабільність економіки, зменшення платоспроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, втрата торгових точок через значні руйнування, окупацію територій, удари по енергетичній інфраструктурі країни, небезпека для здоров'я та життя покупців і працівників – усі ці складнощі здійснюють негативний вплив на ринок і по сьогоднішній день.

Дослідимо основні економічні характеристики галузі (табл.1)

Основні економічні характеристики галузі роздрібної торгівлі

Показник	Характеристика галузі	Характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»
Розмір ринку	Обсяг обороту роздрібної торгівлі в Україні в 2022 року 127,4 млрд. грн.	Розмір ринку на 2022 рік складає 365 млн грн.
Масштаб конкуренції	Національний.	
Темп зростання ринку	Приблизно 3-4% річного зростання на ринку роздрібної торгівлі.	У середньому – 10% зростання на рік.
Технології/інновації	Зростаюча тенденція інтернет-торгівлі, особливо в останні роки.	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження систем лояльності; - розвиток онлайн-продажів (можливість замовлення товарів онлайн, доставки або самовивозу); - використання аналітики даних для вивчення покупців та розуміння їхніх потреб, а також оптимізації асортименту та стратегії ціноутворення; - створення тематичних дизайнів магазинів; - каси самообслуговування; - ресторани в торгових залах.
Характеристики продукції	Широкий асортимент товарів, від продуктів харчування до товарів для дому та електроніки.	Широкий вибір продуктів харчування, товарів для дому, дитячої продукції та товарів власної торгової марки і виробництва.
Економія на масштабі виробництва	Помірна, можливість економії за рахунок оптових закупівель.	ТОВ «Сільпо-фуд» : <ol style="list-style-type: none"> 1. вдається до оптової закупівлі продукції задля економії; 2. налагоджує та оптимізує логістичну діяльність, зменшуючи витрати; 3. займається власним виробництвом, що дозволяє контролювати та, відповідно, зменшувати витрати.
Ефект навчання	Сприяє особистому та професійному зросту працівників, підвищенню якості обслуговування та керівництва, допомагає вдосконалювати операційні процеси.	
Завантаження виробничих потужностей	Зазвичай збільшення завантаження виробничих потужностей сезонно та під час святкових періодів.	Помірний рівень завантаження, оскільки виробництво власної продукції Сільпо складає приблизно 10-25% (в залежності від конкретного магазину) від основної діяльності, яка полягає в реалізації товарів, куплених у постачальників.
Привабливість галузі	Приваблива для інвесторів, оскільки має стійкий попит та можливість для росту і розвитку.	

Джерело: власні дослідження.

Розглянемо форми та інтенсивність конкуренції між учасниками галузі.

Для проведення аналізу головних конкурентів досліджуваної мережі спиратимемося на дані авторитетного видання Forbes Ukraine, яке в одному з номерів представило рейтинг 100 найбільших українських компаній за розміром виторгу. Серед яких є 15 компаній сфери роздрібною торгівлі, з цього списку оберемо 4 найбільших, включаючи флагманську мережу Fozzy Group, куди безпосередньо входить «Сільпо-Фуд». Для зручності оформимо дані у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2

Аналіз конкурентів на ринку

Назва	Виторг, млрд грн	Річний приріст виторгу, %	Фінансовий результат, млрд грн
АТБ	104,9	22	+4,4
Fozzy Group	78,2	18	-5
Ашан	14,2	-8	-0,563
Varus	11,3	7	+31

Джерело: складено на основі [6,7,8].

Розглянемо кожну компанію-конкурента окремо. «АТБ-Маркет» займає лідируючу позицію вже багато років, мережа почала свою роботу у 2002 році [7]. Враховуючи невеликий асортимент, який налічували магазини спочатку, компанія досягла неабиякого розвитку і випередила своїх конкурентів. Головними перевагами АТБ-Маркету є велика кількість магазинів (зручність доступу), широкий вибір товарів, можливість швидкого самообслуговування та комфортного обслуговування на касах.

Флагманської мережею Fozzy Group є «Сільпо-Фуд», де, як зазначає компанія, основною маркетинговою концепцією є «близькість до клієнтів» (вітають з днем народження на касі, покупців називають гостями). Супермаркети обладнані зручними та сучасними касами самообслуговування, а влітку цього року був запущений проект під назвою «Вільнокаса», який дозволяє просканувати товари за допомогою смартфона і показати на касі QR-код.

«Ашан» є досить великою мережею гіпермаркетів, яка пропонує широкий асортимент товарів і послуг для споживачів. Однією з останніх інноваційних змін у роботі магазинів стало розміщення товарів на ціновому агрегаторі Hotline, у якого 30 млн переглядів в день, що стало значною перевагою серед конкурентів.

Ще одна мережа у списку конкурентів це «Varus», яка входить в десятку найбільших мереж України за показником кількості супермаркетів (налічує 95 продуктовий супермаркетів). Декілька років тому, запустивши програму діджиталізації, компанія запровадила цікаві зміни, наприклад, завдяки платформі Corezoid чеки в магазинах виводяться онлайн, а карта лояльності інтегрована в Viber [8].

Отже, роблячи висновок, можна сказати що ТОВ «Сільпо-фуд» має значний виторг, але стикається зі зменшенням приросту та негативним фінансовим результатом. Однак варто відзначити її інноваційний підхід до ринку, зокрема, унікальну маркетингову концепцію та впровадження відмінних від конкурентів технологій самообслуговування.

Роздрібна торгівля - це галузь з високим рівнем конкуренції, і входження на цей ринок може бути досить складним завданням для нових компаній. Проте можливість входження в галузь нових конкурентів може підвищуватись за рахунок високого рівня попиту на продукцію, наприклад, зайняттям ніші ринку, яка не була достатньо розвинута, але, в теорії, могла б мати попит у великої або достатньої кількості покупців. Але наразі конкуренція спостерігається між старими «гравцями» ринку, деяких з них було розглянуто в попередньому підрозділі. Конкуренція з боку товарів-замінників є важливим аспектом для організації, такої як «Сільпо-Фуд». Товари-замінники - це товари, які виробляються або

пропонуються іншими виробниками, але можуть задовольняти ту саму чи подібну потребу споживачів.

У випадку «Сільпо-Фуд», конкурентами, які можуть пропонувати товари-замінники є:

1) Інші мережі супермаркетів: Мережі, які пропонують подібний асортимент товарів, що можна вважати потенційними товарами-замінниками.

2) Ресторани і кафе: Деякі споживачі обирають ресторани і кафе для прийому їжі замість покупки продуктів у супермаркетах та їх подальшого приготування, а отже страви таких закладів частково є товарами-замінниками продукції «Сільпо-Фуд».

3) Місцеві ринки: Дехто з покупців віддають перевагу придбанню свіжих продуктів на місцевих ринках, оминаючи супермаркети.

Отже, зважаючи на невелику кількість конкурентів, які можуть пропонувати товари-замінники, загроза з їх боку незначна. Щоб зберегти конкурентоспроможність на ринку, «Сільпо-Фуд» має постійно вдосконалювати свої послуги, впроваджувати новаторські рішення і пропонувати конкурентні ціни для привернення уваги клієнтів та їх прихильності.

Постачальники грають важливу роль у галузі роздрібної торгівлі, а отже це стосується і компанії «Сільпо-Фуд». Перш за все, від постачальників залежить якість та асортимент товару : його належний стан, наявність та різноманітність впливає на задоволення потреб споживачів і їхню прихильність до мережі.

По друге, умови поставок та цінова політика постачальників формують вартість товарів. Її зростання або не вигідні умови поставки можуть негативно відобразитися на прибутковості організації.

По третє, якісна співпраця з постачальниками є важливою для забезпечення укладання взаємовигідних умов. Гарні відносини з ключовими постачальниками можуть посприяти пріоритетному доступу до інноваційних продуктів.

Отже, можна підсумувати, що постачальники мають високий рівень впливу на діяльність обраної організації. Висновок щодо сили впливу постачальників на ТОВ «Сільпо-Фуд» залежить від багатьох факторів, включаючи також кількість і різноманітність постачальників, ступінь їхньої важливості для мережі, та умови співпраці. Управління відносинами, дотримання стандартів якості та постійний пошук нових можливостей можуть допомогти зміцнити позицію компанії на ринку.

Споживачі «Сільпо-Фуд» розподіляються за різними характеристиками, і їхні профілі можуть варіюватися в залежності від регіону та конкретного магазину. Однак приблизна загальна характеристика споживачів описана в таблиці 3.

Таблиця 3

Характеристика споживачів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Характеристика	Опис
Стать	До споживачів компанії належать люди як жіночої, так і чоловічої статі. Однак частіше в супермаркетах за здійсненням покупок можна спостерігати саме жінок.
Вік	Середній вік покупців лежить в діапазоні 25-40 років.
Місцезнаходження	«Сільпо-Фуд» має мережу магазинів у різних регіонах України, розміщуючи супермаркети переважно в містах (великих і середніх за розміром).

Джерело: власні дослідження.

У висновку, сила впливу споживачів на «Сільпо-Фуд» є високою. Вони є головними клієнтами компанії і визначають її успіх. Зміни в потребах, вимогах і уподобаннях споживачів можуть впливати на стратегію компанії, а отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно

забезпечувати високу якість товарів і послуг, враховувати потреби своїх клієнтів та підтримувати їхню прихильність.

Для аналізу привабливості продуктового ритейлу використана модель п'яти сил Портера, яка представлена на рис. 1.

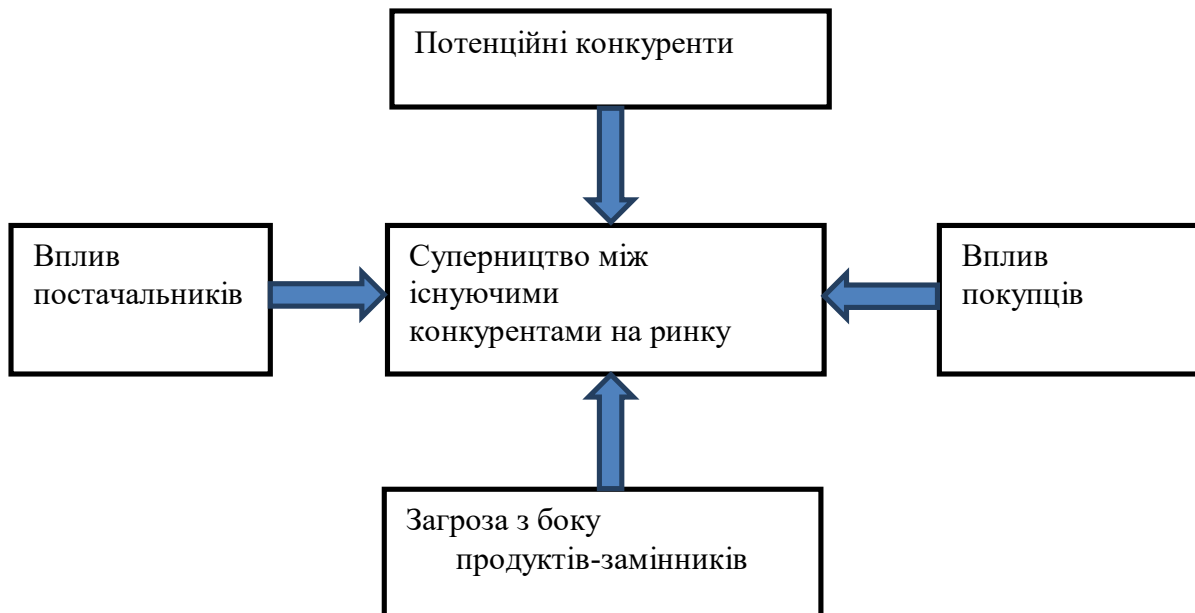


Рис. 1 Модель п'яти сил Портера

Джерело: [5].

Рівень впливу показників моделі з рис. 2.7 на ринок ритейлу оцінювався за 4-бальною шкалою (де 4 – високий вплив на галузь, 3 – значний, 2-незначний, 1 – низький). Результати оцінки привабливості ринку наведено в таблиці 4.

Згідно табл. 2.9, найбільший вплив на діяльність торговельних мереж здійснюється з боку споживачів, постачальників, товарів-замінників та послуг-замінників. Це є характерним для роздрібної торгівлі в цілому. Показник ступеня загрози, що виникає внаслідок входження нових учасників на ринок, демонструє помірне значення. Це можна пояснити стабільним розвитком галузі й відсутністю суттєвих перешкод входження, але при цьому присутність великих гравців значно впливає на входження нових.

Таблиця 4

Оцінка привабливості галузі за моделлю 5 сил Портера

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка привабливості
Загроза появи нових учасників на ринку	Незначна	2
Загроза з боку товарів-замінників	Незначна	2
Конкуренція всередині галузі	Значна	3
Ринкова влада постачальників	Висока	4
Ринкова влада споживачів	Висока	4
Середня оцінка		3

Джерело: власні дослідження.

Отже, конкуренцію у вітчизняному продуктовому ритейлі можна охарактеризувати як інтенсивну. В умовах війни торговельні мережі, як ніколи раніше, відіграють надважливу роль для покупців. Гнучкість та витривалість ринкових гравців проявляється по-різному: хтось знаходить рішення проблем та пристосовується до змін, а хтось не може з цим впоратись та закриває свої двері назавжди. І в цьому учасникам ринку приходиться на допомогу вміння правильно оцінювати усі можливості й ризики. Загалом, перспективи розвитку галузі є високими. Компанія ТОВ «Сільпо-«Фуд» є провідним постачальником продуктів харчування в Україні. Її успіх і стабільність базується на ряді рушійних сил, що забезпечують розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Перша рушійна сила компанії – забезпечення високої якості продукції. ТОВ «Сільпо-Фуд» прагне задовольнити потреби своїх клієнтів високоякісними товарами. Вона працює лише з надійними постачальниками, які гарантують якість своїх продуктів. Крім того, компанія вдосконалює власні технології виробництва та контролює кожен етап, щоб максимально забезпечити високу якість товарів, які це виробництво продукує. Такий підхід дозволяє підтримувати довіру споживачів і позитивну репутацію компанії.

Друга рушійна сила компанії - інновації. ТОВ «Сільпо-Фуд» завжди прагне бути лідером у використанні передових технологій та здійсненні інноваційних проєктів. Компанія впроваджує нові рішення в області логістики, маркетингу, управління та інших сферах своєї діяльності, щоб покращити ефективність бізнесу та надати клієнтам унікальний досвід покупки. Наприклад, вона використовує онлайн-сервіси та мобільні додатки для зручного замовлення та доставки товарів, а також створює інноваційні формати торговельних точок, що задовольняють потреби різних споживачів. Таким чином, висока якість продукції та постійні інновації є двома ключовими рушійними силами компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». Ці фактори допомагають організації займати провідні позиції на ринку та залучати все більше клієнтів.

Проведемо аналіз сильних та слабких конкурентів за допомогою побудови карт стратегічних груп. Серед характеристик, що відрізняють фірми галузі роздрібною торгівлі між собою, обрані:

- Показник 1 – середній рівень цін: низький, середній, високий;
- Показник 2 - рівень обслуговування: низький, середній, високий;
- Показник 3 - асортимент: вузький, середній, широкий;
- Показник 4 - маркетингова активність: низька, середня, висока;
- Показник 5 - темпи зростання частки ринку: низькі, середні, високі;
- Показник 6 - рівень розвиненості інноваційної діяльності: низький, середній, високий.

Розробляємо та заповнюємо допоміжну таблицю 5 для побудови карт стратегічних груп (КСГ).

Таблиця 5

Допоміжна таблиця аналізу показників для побудови КСГ

Назва компанії та порядковий номер на КСГ	Показник 1	Показник 2	Показник 3	Показник 4	Показник 5	Показник 6
«АТБ-Маркет» (1)	низький	середній	широкий	висока	середні	середній
«Сільпо-Фуд» (2)	середній	високий	широкий	висока	середні	середній
«Ашан» (3)	середній	високий	широкий	середня	низькі	середній
«Varus» (4)	середній	середній	середній	середня	середні	середній
«Metro» (5)	високий	високий	широкий	середня	низькі	середній
«Novus» (6)	високий	середній	середній	висока	середні	середній

Джерело: власні дослідження.

Будуємо 3 стратегічні карти, де співвідносимо такі показники: «середній рівень цін – рівень обслуговування» - співвідношення №1, «асортимент – маркетингова активність» - співвідношення №2, «темпи зростання частки ринку – рівень розвиненості інноваційної діяльності» - співвідношення №3.

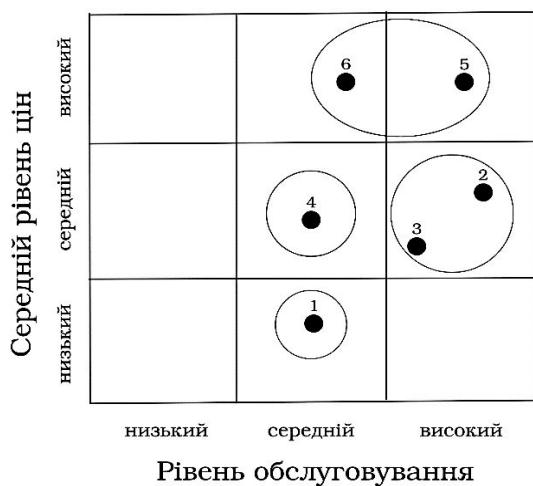


Рис. 2. Співвідношення №1

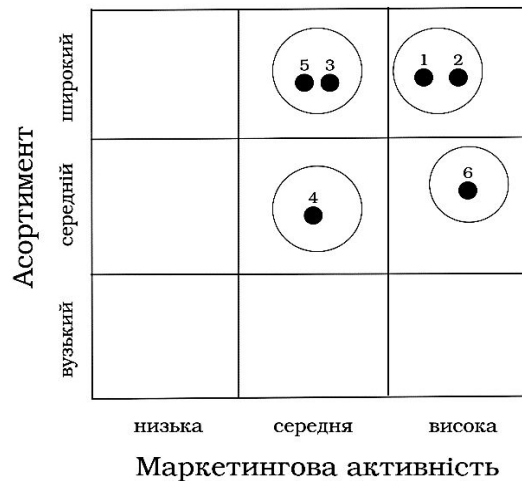


Рис. 3 Співвідношення №2

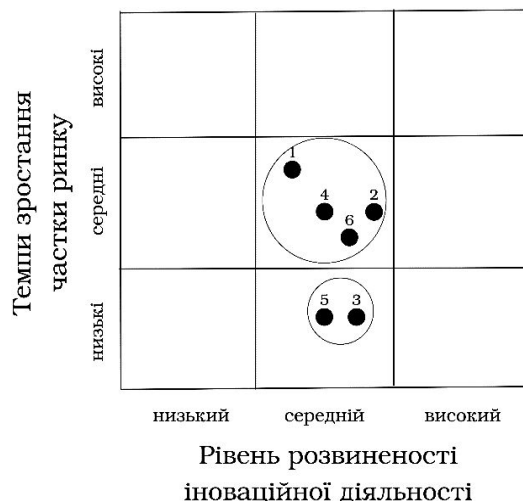


Рис. 4. Співвідношення №3

Після побудови трьох карт стратегічних груп можна зробити певні висновки. Карта №1 (середній рівень цін – рівень обслуговування) – можливе виокремлення 4 груп, а саме:

- 1) «АТБ-Маркет» - характерними показниками є низький середній рівень цін на асортимент магазину та середній рівень обслуговування персоналу.
- 2) «Сільпо-Фуд» та «Ашан» - для обох організацій середній рівень цін переважно відповідає показнику «середній», а рівень обслуговування високий.
- 3) «Varus» - обидва показники у середньому діапазоні карти.
- 4) «Metro» та «Novus» - середня ціна на продукцію компаній висока, рівень обслуговування високий або середній (ближче до високого).

Карта №2 (асортимент – маркетингова активність) – також можна виділити 4 групи:

- 1) «АТБ-Макрет» та «Сільпо-Фуд» - характеризуються широким асортиментом продукції та високим рівнем маркетингової діяльності.

2) «Ашан» та «Metro» - обидві компанії мають високий асортимент товарів, проте маркетингова діяльність на середньому рівні.

3) «Varus» - обидва показники у середньому діапазоні карти.

4) «Novus» - хоча маркетингова діяльність на високому рівні, асортимент більше відповідає середньому показнику.

Карта №3 (темпи зростання частки ринку – рівень розвиненості інноваційної діяльності) – досить яскраво виражені такі 2 групи:

1) «АТБ-Маркет», «Сільпо-Фуд», «Varus» та «Novus» - усі компанії розташовані в середньому діапазоні темпів зростання частки ринку та розвитку інноваційної діяльності (в деяких випадках показники наближені до високих результатів).

2) «Ашан» та «Metro» - темпи зростання частки ринку низькі (одна з можливих причин – компанії вважаються спонсорами тероризму, оскільки не зупинили роботу в рф), а рівень розвитку інноваційної діяльності відповідає середньому показнику. Проведемо аналіз цілей і стратегій конкурентів (табл. 6)

Таблиця 6

Аналіз цілей і стратегій конкурентів

Фактор аналізу	«АТБ-Маркет»	«Ашан»	«Varus»
Масштаб конкуренції	Національний.	Національний.	Національний.
Стратегічний намір	Розширення мережі, монополізація.	Збереження лідируючих позицій.	Розширення мережі, розвиток інтернет-торгівлі.
Мета в боротьбі за долю ринку	Збільшення частки ринку.	Утримання існуючої частки ринку.	Утримання та, за можливості, збільшення існуючої частки ринку.
Мета в боротьбі за конкурентну позицію	Створення унікальної пропозиції, підвищення якості товарів та послуг.	Забезпечення конкурентоспроможності.	Посилення позицій через впровадження деяких інновацій.
Характер дій	Наступальні.	Оборонні.	Наступальні.
Конкурентна стратегія	Комбінація диференціації та вартості, акцій, знижок.	Диференціація продукції та послуг, покращення якості та обслуговування.	Розвиток мережі та концентрація на розвитку інтернет-торгівлі та інноваціях.

Внаслідок аналізу можна зробити наступні висновки.

1) «АТБ-Маркет»

Можливий сценарій дій конкурента: Розширення мережі і монополізація ринку, збільшення своєї присутності. Створення унікальних пропозицій та підвищення якості товарів та послуг. Можливі дії у відповідь компанії ТОВ «Сільпо-Фуд»: Реагування шляхом підвищення якості продукції, розширення асортименту, акцій та знижок. Створення сильної ідентичності бренду, яка привертає увагу клієнтів та формує довіру.

2) «Ашан»

Можливий сценарій дій конкурента: Збереження лідируючих позицій на ринку через можливу диференціацію продуктів та постійне покращення їх якості, рівня обслуговування для зміцнення конкурентоспроможності. Можливі дії у відповідь компанії ТОВ «Сільпо-Фуд»: Розширення асортименту товарів, представляючи ексклюзивні бренди, органічну продукцію або інші актуальні товари, що надають конкурентну перевагу. Проводити маркетингові кампанії, що підкреслюють якість та унікальність продукції та послуг.

3) «Varus»

Можливий сценарій дій конкурента: Посилення позицій через розвиток мережі та акцент на розвитку інтернет-торгівлі та новітніх технологій. Впровадження інновацій в

обслуговуванні клієнтів. Можливі дії у відповідь ТОВ «Сільпо-Фуд»: активніший розвиток онлайн-продажів та/або створення мобільного додатку. Фокус на інноваціях у послугах, таких як нові способи доставки або персоналізовані послуги. Посилення рекламної та маркетингової стратегії для привертання клієнтів, які цінують технологічні новації.

Ключові фактори успіху (КФУ) є невід'ємною частиною конкурентної стратегії компаній і визначають їхню здатність до виживання та зростання на ринку. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд», двома ключовими факторами успіху є висока якість продукції та ефективна логістика.

КФУ 1 - Висока якість продукції.

Один з найважливіших факторів успіху ТОВ «Сільпо-Фуд» - це надійна репутація щодо якості їхніх товарів. Компанія прагне забезпечити клієнтам високу якість продукції, ретельно контролюючи всі етапи виробництва та транспортування. Це включає в себе вибір якісних сировинних матеріалів, впровадження сучасних технологій виробництва, а також постійний моніторинг якості товару. Задоволені клієнти стають вірними споживачами та рекомендують компанію іншим споживачам, що сприяє зростанню обсягів продажів.

КФУ 2 - Ефективна логістика.

Ще одним ключовим фактором успіху ТОВ «Сільпо-Фуд» є ефективно організована система логістики. Компанія має добре розроблену мережу постачання і розподілу, що дозволяє оперативно доставляти товари в магазини і на склади, зменшуючи час та витрати на транспортування. Ефективна логістика допомагає забезпечити своєчасні поставки товарів і швидко реагувати на зміни попиту, що є критично важливим у конкурентній боротьбі. Завдяки високій якості продукції та ефективній логістиці, ТОВ «Сільпо-Фуд» здатний залучати та утримувати клієнтів, забезпечуючи їм зручність, надійність та задоволення від покупок, що робить компанію сильним учасником на ринку продуктової торгівлі.

Загальна привабливість галузі, в якій знаходиться ТОВ «Сільпо-Фуд», є високою завдяки постійному попиту на продукти споживання та харчові товари. Україна має значний потенціал для подальшого росту цього сектору економіки. Проте, галузь роздрібної торгівлі також характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від таких компаній, як ТОВ «Сільпо-Фуд» удосконалення стратегій та інновацій.

ТОВ «Сільпо-Фуд», продемонструвала свою конкурентну перевагу завдяки високій якості продукції та ефективній логістиці, швидкому реагуванню на потреби споживачів, наданні зручність та надійності покупок. Потенційні перспективи прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд» можна назвати багатообіцяючими, адже мережа магазинів постійно розширюється, зростають інновації у галузі інтернет-торгівлі та обслуговуванні, стабільно збільшується частка ринку і прибуток. Отже, враховуючи всі можливі засоби для розвитку, включаючи ефективне стратегічне планування, досліджувана компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» має всі шанси залишатися конкурентоспроможною та збільшувати межі ринку в майбутньому.

На нашу думку, ефективна робота ТОВ «Сільпо-Фуд» за умов нестабільного під час та після війни на території України та, водночас, висококонкурентного ринкового середовища стане можливою тільки за умови втілення змін в системі менеджменту на основі інноваційної стратегії та політики. Інноваційна стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства повина бути побудована на основі проривних ідей, розробці та запровадженні новітніх наукових ідей та найпередовіших досягнень техніки та технології, значення яких виходить за межі старих виробничо-технологічних ланцюжків.

Можна визначити такі основні засади здійснення інноваційної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» :

1. впровадження нових технологій, розширення та оновлення програмного забезпечення, яке прямо чи опосередковано буде використовуватись при створенні продукту;

В цій частині можна порекомендувати використовувати Livestreaming [11] в соціальній мережі Instagram та на офіційному сайті підприємства. По-перше, ТОВ «Сільпо-Фуд» може вбудовувати у кулінарні відео-рецепти, які воно публікує на своїй сторінці в Instagram спільно з проектом Shuba, посилання на ті товари, що використані у рецепті. Це дасть змогу клієнтам, яких зацікавить певний відео-рецепт, швидко придбати необхідні для нього компоненти. Але для більшої ефективності подібних роликів підприємству необхідно публікувати їх не менше ніж 2 рази на тиждень. Крім цього, ТОВ «Сільпо-Фуд» може публікувати в Instagram постери з акційними товарами, теж вбудовуючи в них подібні посилання. Також, доцільним для підприємства буде публікувати відео-рецепти як з більш дорогих, так і з більш дешевих продуктів, щоб охопити та зацікавити більшу кількість споживачів, оскільки рівень доходу різних груп покупців різниться між собою.

По-друге, ТОВ «Сільпо-Фуд» може протестувати на своєму веб-сайті функцію прямої трансляції з магазину та, впевнившись в її потребі серед своїх клієнтів, запровадити її в свою діяльність на постійній основі. Ця функція полягатиме в тому, що клієнт підприємства матиме змогу обрати необхідний товар та оформити замовлення, спілкуючись зі співробітником супермаркету за допомогою онлайн відео-зв'язку, під час якого він може ставити питання, які його цікавлять стосовно продукції. А потім кур'єр доставить замовлення покупцеві додому.

Ще однією технологією, яка підвищить конкурентоспроможність підприємства, є Curbside Pickup. Він може бути використаний ТОВ «Сільпо-Фуд» для оптимізації системи обслуговування споживачів, яка є однією зі складових управління конкурентоспроможністю підприємства. Сервіс Curbside Pickup, який можна перекласти як самовивіз з узбіччя, є послугою, що пропонується роздрібними торговцями, при якій покупець замовляє товар онлайн і їде до магазину, щоб забрати його. Покупець паркується у спеціально відведеному місці біля входу до магазину, і коли замовлення готове, співробітник магазину виносить його [9]. Цей принцип здійснення покупок дуже схожий на принцип «купи онлайн, забери в магазині» (BOPIS). Але на відміну від BOPIS Curbside Pickup передбачає відсутність у клієнта необхідності виходити зі своєї машини [10]. Також, самовивіз з узбіччя може бути повністю безконтактним, якщо співробітник підприємства покладе покупки клієнта прямо до багажника його машини.

Щоб побудувати ефективну систему Curbside Pickup ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно:

- мати персонал та спеціальне місце в магазині для управління цим сервісом;
- відслідковувати наявність товару в магазині;
- розробити метод сповіщення клієнтів про готовність їх замовлень;
- розробити спосіб, за допомогою якого клієнт буде сповіщати персонал підприємства про своє прибуття;
- облаштувати місце, де покупець може чекати своє замовлення;
- розробити спосіб сповіщення клієнтів організації про наявність цього сервісу.

Вважаємо, що такий сервіс буде дуже важливим для українських покупців у військовий час, коли у них через повітряні тривоги або відключення електроенергії може не бути часу для здійснення закупівель. Сервіс дозволить підвищити лояльність покупців до ТОВ «Сільпо-Фуд» і отримати підприємству, базі дослідження додатковий канал збуту продукції.

Обмеженнями запровадження сервісу Curbside Pickup у ТОВ «Сільпо-Фуд» будуть виступати: додаткові витрати на програмне забезпечення та облаштування місця для клієнтів; витрати часу персоналу на підготовку замовлень та передачу її клієнтам; можливі помилки у комунікації, що призведуть до конфліктів.

2. розширення випуску нової продукції;
3. рекламні заходи з метою стимулювання формування іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» та зростання попиту на продукцію підприємства, зокрема, на нову продукцію;
4. постійне здійснення маркетингових досліджень стосовно виявлення нових

потреб ринку;

5. зміцнення власної конкурентної позиції шляхом розширення стратегічних продуктових груп.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що на сучасному етапі соціально-економічного розвитку найбільший вплив на реалізацію та збереження конкурентної переваги ТОВ «Сільпо-Фуд» мають інновації. Тому вміння співробітників відкривати нове і застосовувати його в конкретних продуктах і послугах сьогодні є найважливішою передумовою для ТОВ «Сільпо-Фуд». Узгодження стратегії та політики управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд», а також інноваційної політики має базуватися на індивідуальному підході до кожного працівника, визначенні обсягу та характеру діяльності, в якій використання конкретних працівників може призвести до найбільшого ефекту, отримання результатів, що дозволяють оцінити рівень професійної компетентності фахівців, стимулювати творчу та інноваційну діяльність, а також винахідництво та розвиток персоналу як визначального напрямку формування й розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд».

ВИСНОВКИ

Компанія ТОВ «Сільпо-«Фуд» є провідним постачальником продуктів харчування в Україні. Її успіх і стабільність базується на ряді рушійних сил, що забезпечують розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, висока якість продукції та постійні інновації є двома ключовими рушійними силами компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». Ці фактори допомагають організації займати провідні позиції на ринку та залучати все більше клієнтів. Визначено, що загальна привабливість галузі, в якій знаходиться ТОВ «Сільпо-Фуд», є високою завдяки постійному попиту на продукти споживання та харчові товари. Україна має значний потенціал для подальшого росту цього сектору економіки. Проте, галузь роздрібної торгівлі також характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від таких компаній, як ТОВ «Сільпо-Фуд» удосконалення стратегій та інновацій. Отже, враховуючи всі можливі засоби для розвитку, включаючи ефективне стратегічне планування, досліджувана компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» має всі шанси залишатися конкурентоспроможною та збільшувати межі ринку в майбутньому. Проведено діагностику управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Сільпо-Фуд». На підставі проведено аналізу, зазначимо, що основними складовими управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд» є: асортиментна політика; політика в сфері якості; робота з постачальниками; система логістики; управління персоналом; цінова політика; сервісна політика; рекламна діяльність. Відповідно до поставленої мети запропонована інноваційна стратегія у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», яка повина бути побудована на основі проривних ідей, розробці та запровадженні новітніх наукових ідей та найпередовіших досягнень техніки та технології, значення яких виходить за межі старих виробничо-технологічних ланцюжків. Інноваційна стратегія для ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає відповідної кадрової стратегії, включаючи партнерське ставлення до працівників, залучення їх до управління, органічне поєднання інтересів особистісного розвитку працівників та цілей ТОВ «Сільпо-Фуд». Важливою умовою реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» стане фокусування на індивідуальній майстерності, мотивації і відповідальності працівників, що знайде своє вираження в пошуку працівників із великими потенційними і творчими можливостями, проведення їхньої регулярної перепідготовки, системі кар'єрного зростання. Визначено такі основні засади здійснення інноваційної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд», а саме впровадження нових технологій, розширення та оновлення програмного забезпечення, яке прямо чи опосередковано буде використовуватись при створенні продукту. В цій частині рекомендовано використовувати Livestreaming в соціальній мережі Instagram та на офіційному сайті підприємства. Також запропоновано впровадження технології Curbside

Pickup, який може бути використаний ТОВ «Сільпо-Фуд» для оптимізації системи обслуговування споживачів, яка є однією зі складових управління конкурентоспроможністю підприємства. Узгодження стратегії та політики управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд», а також інноваційної політики має базуватися на індивідуальному підході до кожного працівника, визначенні обсягу та характеру діяльності, в якій використання конкретних працівників може призвести до найбільшого ефекту, отримання результатів, що дозволяють оцінити рівень професійної компетентності фахівців, стимулювати творчу та інноваційну діяльність, а також винахідництво та розвиток персоналу як визначального напрямку формування й розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд». Це, у свою чергу, дозволить забезпечити високо результативну політику менеджменту персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», а отже - виявлення ініціативи та винахідливості, високий економічний ефект на основі нових концепцій та наукових досягнень, які мають комерційне значення, підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савінова Ю. М. Конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють. *Вісник Української академії банківської справи*. 2013. №1(14). С. 94-97.
2. Алексеев С. Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. №191. С. 614-619
3. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : 2003. 184 с.
4. McConnell, C. R., Brue, S., Flynn S. M. *Economics: Principles, Problems & Policies : textbook*. New York : 2009. 996 p.
5. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors : textbook*. New York : 1980. 660 p.
6. Офіційний веб-сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/> (дата зверення 20.09.2023).
7. Офіційний веб-сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата зверення 20.09.2023).
8. Офіційний веб-сайт мережі супермаркетів Varus. URL: <https://varus.ua/> (дата зверення 20.09.2023).
9. Parcel Pending. What is Curbside Pick Up and is it right for my company? 2021. URL: <https://www.parcelpending.com/blog/what-is-curbside-pick-up/> (Accessed 1 October 2023).
10. Alexis Damen. The ultimate guide to Curbside Pickup (+ real retail examples). 2021. URL: <https://www.shopify.com/retail/curbside-pickup> (Accessed 1 October 2023).
11. Matthew Stern. Is livestream grocery shopping on the way in the U.S.? 2021. URL: <https://retailwire.com/discussion/is-livestream-grocery-shopping-on-the-way-in-the-u-s/> (Accessed 1 October 2023).

REFERENCES

- Savinova Yu. M. (2013) Konkurentospromozhnist' pidpryyemstv ta chynnyky, shcho yiyi obumovlyuyut' [Competitiveness of enterprises and the factors determining it]. *Visnyk Ukrayins'koyi akademiyi bankivs'koyi spravy- Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*. 1(14). 94-97. [in Ukrainian].
- Alekseev S. B. (2004) Teoretychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Theoretical Aspects of Competitiveness of Enterprises]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky - Economics: problems of theory and practice*. 191. 614-619 [in Ukrainian].
- Kutsenko V. M. *Marketynhovyuy menedzhment* [Marketing management]. Kyiv. 184 p.
- C. R. McConnell, S. Brue, S. M. Flynn (2009). *Economics: Principles, Problems & Policies*. New York. 996 p.

Polusmiak, Y., Pavliuk, T. & Baranov, S. (2023). Strategic management of competitiveness trade enterprises in the post-war period. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 115-129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-10>

M. E. Porter (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York. 660 p.

The official website of Silpo-Food LLC. Available at: <https://silpo.ua/> (Accessed 20 September 2023).

The official website of "ATB-Market" LLC. Available at: <https://www.atbmarket.com/> (Accessed 20 September 2023).

The official website of the Varus supermarket. Available at: <https://varus.ua/> (Accessed 20 September 2023).

Pending P. (2021). What is Curbside Pick Up and is it right for my company? Available at: <https://www.parcelpending.com/blog/what-is-curbside-pick-up/> (Accessed 1 October 2023).

Damen A. (2021). The ultimate guide to Curbside Pickup (+ real retail examples). Available at: <https://www.shopify.com/retail/curbside-pickup> (Accessed 1 October 2023).

Stern M. (2021). Is livestream grocery shopping on the way in the U.S.? Available at: <https://retailwire.com/discussion/is-livestream-grocery-shopping-on-the-way-in-the-u-s/> (Accessed 1 October 2023).

STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS TRADE ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

Yuliia Polusmiak

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Tetiana Pavliuk

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Serhiy Baranov

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is devoted to the improvement of the strategic management of the competitiveness of Silpo-Food LLC in the post-war period based on the analysis of its level of competitiveness through the development of a set of optimization measures. During the writing of the article, the theoretical and methodical bases of assessing the competitiveness of the enterprise were considered. On the basis of the theoretical material, the activity of Silpo-Food LLC was investigated, the economic activity of Silpo-Food LLC was analyzed, and directions for increasing the level of competitiveness of Silpo-Food LLC were proposed. The article analyzes the competitive environment of "Silpo-Food" LLC, during which it was determined that the instability of the economy, the decrease in the solvency of the population, the disruption of logistics chains, the loss of sales points due to significant destruction, the occupation of territories, attacks on the country's energy infrastructure, health hazards me and the lives of customers and employees - all these complications have a negative impact on the market to this day. Diagnostics of competitiveness management was carried out at Silpo-Food LLC. Based on the analysis, we note that the main components of managing the competitiveness of "Silpo-Food" LLC are: assortment policy; quality policy; work with suppliers; logistics system; HR; pricing policy; service policy; advertising activity. The following key principles for assessing the level of competitiveness of the enterprise were determined: complexity, systematicity, objectivity, dynamism, continuity and optimality. The main economic characteristics of the retail industry are analyzed. Porter's five forces model was used to analyze the attractiveness of grocery retail. Thus, the competition in domestic grocery retail can be characterized as intense. The paper analyzes strong and weak competitors by constructing maps of strategic groups.

Key words: competitiveness, assessment, competitive strategy, innovation strategy, strategic management, optimization.