

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-57>

УДК 330

БРОВКІНА Юлія

Одеський національний економічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0066-3560>

e-mail: browj2007@gmail.com

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

*У статті проведено аналіз процесів управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств, що входять до складу торговельної мережі. Зроблено критичний аналіз загальнотеоретичних позицій щодо оцінки впливу конкуренції в галузі з позиції підприємств торгівлі. Визначені найбільш впливові конкурентні сили, які характерні для торговельних підприємств, організованих на основі мережі. Встановлено, що найбільшій увазі в управлінні конкурентоспроможністю мережевих підприємств торгівлі потребують попит основної маси населення та процеси загострення глобалізації в торгівлі. Розглянуто основні типи конкуренції в торгівлі та надано їх змістовну характеристику. Особливу увагу приділено процесам управління взаємовідносинами з клієнтами. Доведена необхідність використання підходів CRM-системи, як фундаменту інструментів ефективного управління побудови системи лояльності клієнтів. Розглянуто основні види клієнтських привілеїв у програмах лояльності. Проведено аналіз переваг та недоліків існуючих програм лояльності задля визначення сильних та слабких місць в управлінні відносинами з клієнтами торговельної мережі.*

*Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, торговельна мережа, клієнт, програма лояльності.*

BROVKINA Julia

Odesa National Economic University

## MANAGEMENT OF TRADE NETWORK COMPETITIVENESS

*The article analyzes the processes of managing the competitiveness of trade enterprises that are part of the trade network. A critical analysis of general theoretical positions on assessing the impact of competition in the industry from the perspective of trade enterprises has been made. The most influential competitive forces, which are characteristic of trade enterprises organized on the basis of a network, are determined. It was established that the demand of the main part of the population and the processes of intensifying globalization in trade require the greatest attention in managing the competitiveness of network trade enterprises. The main types of competition in trade are considered and their meaningful characteristics are provided. Special attention is paid to the processes of managing relations with consumers. The necessity of using the approaches of the CRM system as foundation of effective management tools for building a customer loyalty system has been proven. The main results that can be obtained by using CRM analysis tools are defined. It has been established that switching to targeted promotional offers for each client is the most effective means of increasing the effectiveness of managing competitiveness in trade. Loyalty programs have been proven to be an effective competitive tool for each retail network, as they differ in the individuality of their offers. The main types of client privileges in loyalty programs are considered. An analysis of the advantages and disadvantages of existing loyalty programs was carried out in order to determine the strengths and weaknesses in the management of relations with customers of the retail network. It has been established that loyalty bonus programs are the most attractive for both, customers and business owners. From point of customers' view, their effectiveness manifested in obtaining the necessary offers of goods and services, from point of business owners' view, these programs allow creating and maintaining a certain number of customers.*

*Keywords: management, competitiveness, trade network, client, loyalty program.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В роздрібній торгівлі активно розвиваються процеси виникнення бізнес-структур організованих за мережевим принципом. Сьогодні торговельні мережі виступають ключовим елементом в організації товарного обігу. Зростання масштабів діяльності та стрімка динаміка розвитку конкуренції вимагає постійної роботи над удосконаленням процесів управління мережевим бізнесом. Особливо гостро такі питання торкаються підприємств, в структурі реалізації яких значна частка належить товарам продуктової групи, оскільки попит на них формується щодня. За цих умов виникає необхідність продовження наукових досліджень у напрямку розробки методів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю торговельних мереж.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам розвитку торговельних мереж присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків таких як: В. Апопій, Б. Берман, І. Бланк, Н. Голошубова, М. Годунова, О. Тимофєєва, Я. Касьянов, В. Лагутін, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Р. Скуба та ін. У працях вищезазначених науковців розглядаються основні принципи розвитку торговельних мереж, проводиться аналіз організаційних структур і результатів діяльності різних мережевих об'єднань у сфері торгівлі тощо. Разом з тим, вимагає подальшого уточнення коло питань, пов'язаних з теорією та практикою управління конкурентоспроможністю торговельних мереж, що займаються реалізацією переважно товарів продуктової групи.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Разом з тим, вимагає подальшого уточнення коло питань, пов'язаних з теорією та практикою управління конкурентоспроможністю торговельних мереж, що займаються реалізацією переважно товарів продуктової групи.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування рекомендацій щодо аналізу ринкового конкурентного середовища роздрібних торговельних мереж орієнтованих на продовольчі товари та дослідження інструментів, що допомагають впливати на підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, організованих на базі торговельної мережі.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Роздрібна торгівля представляє собою цілий комплекс, який організований різними форматами торговельної діяльності. Одним з таких елементів виступає торгівля, побудована на базі мережі. Відповідно до такої організації, конкуренція має свої специфічні особливості. Процес розробки короткострокових та довгострокових управлінських рішень, формування ефективної системи дослідження зовнішніх та внутрішніх змін неможливі без удосконалення методичного апарата діагностики конкурентоспроможності організацій роздрібною торгівлі. Слід відмітити, що загальнотеоретичні позиції щодо впливу п'яти сил у моделі конкуренції в галузі, запропоновані М. Портером не повністю адаптовані до торговельної діяльності. Розглядаючи їх в площині мережевої торгівлі слід відмітити, що вхідні бар'єри до галузі відносно високі, оскільки організація діяльності торговельної мережі передбачає наявність значних капіталів. Не дивлячись на це, сьогодні активно відбувається глобалізація роздрібною торгівлі. Зростає кількість мережевих об'єднань, які мають значну кількість торговельних об'єктів, що характеризуються широкою розгалуженістю розташування, наявністю сучасного обладнання та високим рівнем обслуговування клієнтів. Саме така організація торгівлі сприяє розвитку активної конкуренції на ринку. Слід підкреслити зміну в поведінці власників бізнесу, щодо розташування торговельних об'єктів. Якщо раніше, одним з основних критеріїв локації магазину була відсутність інших магазинів поблизу, то сьогодні підходи до вибору місця розташування кардинально змінилися. Так, основним критерієм розташування сучасних магазинів є місця концентрації попиту, не зважаючи на наявність інших об'єктів торгівлі.

Ринкова влада постачальників достатньо умовна, оскільки всі вони прагнуть до збільшення обсягів реалізації товарів, а отже й до розширення своєї представленості на полицях магазинів. Певні категорії постачальників навпаки залежать від умов, що пропонують торговельні мережі (особливо це стосується маловідомих брендів). З відомими торговельними марками зазвичай укладаються довготривалі угоди, оскільки товари таких фірм користуються стійким попитом.

Поява нових конкурентів завжди приносить втрати для торговельних об'єктів, які вже працюють на даній території. Основним завданням торговельного об'єкта в такій ситуації стає утримання клієнтської аудиторії. Таким чином, найбільш впливовою конкурентною силою для торгівлі виступають покупці. Скорочення та зміна структури споживчого попиту сприяють пошуку нових підходів до організації торгівлі, вимагають більш ретельного аналізу ринку в контексті цінової та асортиментної політики. Визначальним в процесах утримання та залучення нових споживачів відіграє наявність можливостей протистояння конкурентному тиску інших суб'єктів торгівлі, які на сьогодні представлені різними форматами та каналами розповсюдження товарів

Таким чином, сьогодні, серед пріоритетних факторів зовнішнього середовища, що формують підвищений конкурентний тиск на діяльність торговельних мереж та вимагають підвищеної уваги до управління є стрімке падіння платоспроможного попиту основної маси населення та загострення процесів глобалізації в роздрібною торгівлі.

Процеси управління конкурентоспроможністю підприємств мережевої торгівлі сьогодні повинні перш за все орієнтуватися на типи конкуренції. На практиці найчастіше зустрічаються наступні типи конкуренції в торгівлі. Відмінною рисою кожного типу конкуренції є формати торгівлі, орієнтири на певні сегменти споживачів та ступень лояльності до об'єкту торгівлі [1]: 1) внутрішня (внутрішньоформатна), яка виникає, коли два або більше підприємства роздрібною торгівлі, які належать до різних торговельних мереж, спрямовані на одного й того самого покупця та пропонують відносно однаковий асортимент товарів. Зазвичай покупки клієнтів таких магазинів відносяться переважно до середнього та високого цінового сегменту. Внутрішньоформатна конкуренція значно залежить від ступеню лояльності клієнта до торговельного бренду. В ідеалі, співіснування декількох супермаркетів, які належать різним торговим маркам можливо лише у варіанті олігополії, але на практиці спостерігається жорстка конкуренція перш за все цінова; 2) міжтипова (міжформатна) формується, якщо різні типи підприємств роздрібною торгівлі пропонують однакові товарні лінії та змагаються за обмежені гроші споживачів. Сюди слід віднести конкуренцію між дискаунтером та супермаркетом, причому вони можуть належати до однієї або різних торговельних мереж. У випадку приналежності до однієї мережі, вирішальну роль відіграє зручність

територіального розташування для покупця. Також, фірмові або спеціалізовані магазини, які мають наступні конкурентні переваги відносно великого супермаркету: приваблюють клієнтів, які бажають здійснити моно покупки; дозволяють зосередити увагу на тих товарах, які зараз є пріоритетними; не дозволяють купити певну кількість зайвих товарів, за рахунок чого сприяють економії бюджету клієнта; сприяють економії часу для здійснення покупки (немає необхідності далеко йти або шукати бажаний товар, стояти в черзі до каси та інше); велике значення має наявність продавця-консультанта, який може відповісти на питання стосовно товарного асортименту. До міжформатної конкуренції слід також віднести міні-маркети, які взагалі не є елементами системи мережевої торгівлі, не відрізняються широтою та глибиною асортименту товарів, але можуть слугувати місцем створення дрібних покупок. До даного типу конкуренції слід також віднести звичайні продуктові ринки. Портрет споживачів в цій групі відноситься переважно до середнього та низького цінних сегментів та середньої лояльності до бренду; 3) перехоплююча, що притаманна покупцю з низьким рівнем лояльності. Наприклад, споживач завжди купує журнали на пошті, проте одного разу під час здійснення покупок у супермаркеті та, побачивши стенд із пресою, в цей день придбав їх там. Це, як правило, разове вирішення проблеми, проте іноді може повторюватися.

Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства – це процес боротьби, який може відбуватись цінними і неціновими методами, кожен з яких передбачає застосування різних інструментів. У торговельній галузі до інструментів цінного методу відносять ціну товару чи послуг та цінорідні елементи: знижки, надбавки до ціни постачальника (виробника чи посередника). Ці інструменти мають кількісний характер. До інструментів нецінового методу, які мають здебільшого якісний характер, відносять різні стимули активізації торгівлі: рекламу, конкурси, акції, форми та методи продажу, асортимент товарів і послуг тощо. Застосовуючи ті чи інші інструменти конкурентної боротьби, підприємства формують (здобувають) конкурентні переваги [2].

Посилення конкуренції передбачає постійний моніторинг цін і товарів конкурентів, а також впровадження власної програми лояльності до клієнтів. Багаторічні дослідження програм лояльності показали, що: програми лояльності призводять до скорочення переходу покупців до іншого бренду на 30% та до зростання обороту товарів на 10%; утримання лише на 5% від загальної кількості покупців призводить до зростання отриманого від них прибутку на 50-85%; витрати на залучення нових покупців у 5-10 разів перевищують витрати на утримання існуючих; 20% покупців забезпечують 80% прибутків, саме на утримання цих покупців повинні бути спрямовані програми лояльності [3, с. 41].

Широкого розповсюдження набувають CRM-системи, які орієнтовані на управління взаємовідносинами з клієнтами. Застосування CRM-системи в маркетинговій діяльності торговельної мережі дозволить отримати наступні результати:

- ✓ робота одночасно з великою кількістю клієнтів, можливість їх сегментування за певними ознаками, переважно за середнім чеком їх покупок;
- ✓ значне скорочення часу на пошук інформації про потрібного клієнта, про історію їх покупок та товарних переваг;
- ✓ підвищення якості обслуговування, що дає змогу залучати нових клієнтів до покупок у мережі магазинів даної торгової марки.

Ідеологія CRM передбачає перехід від стратегії масових продажів до персональних комерційних пропозицій, що відповідають потребам кожного клієнта. Зміна ставлення до клієнта забезпечує не тільки конкурентну перевагу, а й створює можливості по залученню, утриманню та обслуговуванню своїх клієнтів.

Таким чином, насиченість внутрішнього ринку різного виду суб'єктами роздрібною торгівлі; скорочення реальних доходів населення, які витрачалися насамперед на придбання товарів та послуг, по-перше, за рахунок стрімкої девальвації національної валюти, по-друге, в наслідок значного підвищення комунальних тарифів; скорочення кількості наявного населення (від'їзд за кордон з метою постійного проживання або тривалої роботи), поява нових представників ритейлу та інших бізнес-єдиниць, зайнятих у роздрібній торгівлі сприяють посиленню конкурентної боротьби торговельних мереж України.

Потенціал багатьох сучасних ритейлів відрізняється достатньо високими показниками, це насамперед пов'язано з перевагами крупного бізнесу, а саме можливість економії на масштабах виробництва, вибір вигідних умов роботи з постачальниками, скороченні витрат на утримання адміністративно-управлінського персоналу, завдяки консолідації менеджерів вищої ланки в єдиному центрі, використання технологічних інновацій, накопичення капіталу, завдяки цих факторами торговельні мережі мають можливість постійного укріплення своїх позицій на ринку.

Переможцями у конкурентній боротьбі можуть стати ті підприємства роздрібною торгівлі, які запропонують своїм клієнтам щось рідкісне та унікальне. Програми лояльності, якісне обслуговування стають реальними конкурентними перевагами, які важко дублювати конкурентам.

Найбільш популярними в Україні є програми орієнтовані на кінцевих споживачів. Саме цим програмам присвячене дослідження. В наведеному прикладі ми показали, що споживач отримує від походу до фітнес-клубу певну вигоду, заради якої він згоден нести матеріальні та нематеріальні втрати. Ці втрати, компенсуються певними вигодами, а іншими словами привілеями які дають програми лояльності. В загальному вигляді виділяють матеріальні та нематеріальні привілеї. В чистому вигляді кожна з них не

використовується, тому необхідно підбирати баланс між цими видами заохочень. Матеріальні привілеї зазвичай пов'язані із заощадженням коштів, їх існує небагато різновидів, в той час як нематеріальних привілеїв може бути багато. В таблиці 1 систематизовані матеріальні та нематеріальні привілеї, виділені їх підвиди та надана характеристика кожному з них.

З таблиці бачимо, що найбільш різноманітними за своїми змістовними характеристиками є матеріальні привілеї програм лояльності, і саме ці програми є найбільш розповсюдженими в сучасних супермаркетах. Ця інформація підтверджується міжнародною дослідницькою агенцією IFAK стверджується, що рівень проникнення дисконтних, бонусних та інших карток серед населення міст України становить 74%.

Таблиця 1

**Види та характеристика клієнтських привілеїв програм лояльності**

Види клієнтських привілеїв	Підвиди клієнтських привілеїв	Характеристика
Матеріальні привілеї	Дисконтні програми (дисконтні картки та їх спрощений різновид — купони на разову знижку)	Їх сутність полягає в наданні покупцеві від 2 до 7 відсотків знижки від суми покупки
	Накопичувальні дисконтні програми	Вигода покупця залежить від його купівельної активності. Клієнт за такими програмами може накопичити до 30% знижки від суми покупки
	Бонусні програми заохочення	Суть таких програм полягає в тому, що, здійснюючи покупки, клієнт отримує призиви бали, бонуси, накопивши певну кількість яких, він може скористатися ними як грошима або отримати приз
	Розіграші призів серед покупців	Сутність - в матеріальній вигоді покупця у вигляді призу, яка підкріплена емоційною складовою «щасливого випадку».
	Програми лояльності клієнтів cash - back	Дозволяють клієнтові повертати певний відсоток на вказану банківську карту від кожної здійсненої покупки. Розповсюджені серед торговельних мереж, які мають банк у партнерах
Нематеріальні привілеї	Можливість придбання ексклюзивного товару	Надає клієнту можливість купувати рідкісний та цінний для нього товар
	розширена інформація про продукти або послуги компанії	Дозволяє вчасно орієнтуватися в товарах або послугах компанії, зробити більш обґрунтований вибір
	VIP – обслуговування	Надає клієнту статус значущості, та підкреслює його заможність
	Інформування про періоди знижок на товари або послуги компанії	Дозволяє клієнту заощаджувати кошти

Складено на основі [4]

В середньому український споживач має чотири картки, з яких він активно використовує лише дві. Найчастіше це є картки в сфері продуктового ритейлу [5]. В таблиці 2 розглянемо переваги та недоліки програм лояльності, які забезпечують матеріальні привілеї. Як бачимо з таблиці, кожна з програм має свої переваги та недоліки. Найменш ефективними, на наш погляд є програми, пов'язані із розіграшами призів, оскільки все залежить від «щасливого випадку», та існує певний ступінь недовіри (непрозоре встановлення переможців). Дисконтні програми, накопичувальні дисконтні програми та програми лояльності cash-back дуже схожі між собою, але вони позбавлені основної конкурентної переваги, їх можуть легко дублювати конкуренти, або навіть пропонувати клієнтам більш високі знижки.

Таблиця 2

**Переваги та недоліки програм лояльності**

	Характеристика	Дисконтні програми	Накопичувальні дисконтні програми	Бонусні програми заохочення	Розіграш призів	Програми cash - back
Переваги	Можливість створення клієнтської бази	+	+	+	+	+
	Сприяють зростанню частоти покупок	-	+	+	-	-
	Неможливість повторення конкурентами	-	-	+	-	-
	Відсутність прямого скорочення виручки	-	-	+	-	+
Недоліки	Зменшення ексклюзивності, можливість дублювання конкурентами	+	+	-	+	+
	Пряме скорочення виручки	+	+	-	+	-
	Висока вартість упровадження	-	-	+	-	-

Складено на основі [6]

Широкого розповсюдження набувають бонусні програми лояльності. В кожній компанії вони відрізняються власною індивідуальністю, але мають один спільний недолік – висока вартість упровадження.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження визначено, що в мережевій торгівлі основними конкурентними силами слід вважати попит основної маси населення та зростаючі процеси глобалізації в галузі. Формуючи процеси управління торговельними об'єктами велику увагу слід приділяти кінцевим споживачам, та побудові програми взаємовідносин з ними. Враховуючи суттєву конкуренцію в галузі мережевої торгівлі продуктами харчування, слід концентрувати основну увагу в управлінні конкурентними перевагами торговельної мережі, пропонувати клієнтам ексклюзивні, але в одно час доступні умови програми лояльності. Варто підкреслити, що розвиток маркетингу в мережевій торгівлі стрімко зростає. Тому власники бізнесу мають постійно досліджувати та удосконалювати процеси управління конкурентоспроможністю торговельної компанії.

#### Література

1. Чорна М. В. Конкуренція в роздрібній торгівлі: специфіка та особливості прояву / М. В. Чорна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Х. : ХДУХТ, 2010. – Вип. 2 (14). – С. 245–254
2. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі. — К. : Хрещатик, 1999. — 797 с.
3. Н. Пазюк. Програми лояльності для фармацевтичної компанії/ Н. Пазюк//Маркетинг в Україні, № 6, 2013. – с. 41-43.
4. Развитие программ лояльности в Украине [Електронний ресурс]/ IFAK Ukraine маркетинговые исследования [сайт]. – Режим доступу до ст.: [http://www.ifak.com.ua/wp-content/uploads/IFAK\\_LoyaltyForum\\_oct\\_2020.pdf](http://www.ifak.com.ua/wp-content/uploads/IFAK_LoyaltyForum_oct_2020.pdf) – Назва з екрану.
5. Кляченко І. О. Програми лояльності споживачів до бренда [Електронний ресурс] / І. О. Кляченко, О. В. Зозульов // Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук.праць. – Режим доступу :<http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-20.pdf>.
6. Ю.С. Серпенінова. Проблемні аспекти облікового відображення бонусних програм клієнтів /Ю.С. Серпенінова // Вісник СумДУ. 68 Серія “Економіка”, № 1, 2014 : зб. наук. праць. – с. 68-73.

#### References

1. Chorna M.V. Competition in retail trade: specifics and features of manifestation / M.V. Chorna // Economic strategy and prospects for the development of the sphere of trade and services: collection of scientific papers – Kh.: KhDUHT, 2010. – Issue 2 (14). - p. 245–254
2. Mazaraki A. A. Economy of trade enterprise / A. A. Mazaraki. — K.: Khreshchatyk, 1999. — 797 p.
3. N. Pazyuk. Loyalty programs for a pharmaceutical company/ N. Pazyuk//Marketing in Ukraine, No. 6, 2013. – p. 41-43.
4. Development of loyalty programs in Ukraine [Electronic resource]/ IFAK Ukraine marketing studies [site]. – Mode of access to the article: [http://www.ifak.com.ua/wp-content/uploads/IFAK\\_LoyaltyForum\\_oct\\_2020.pdf](http://www.ifak.com.ua/wp-content/uploads/IFAK_LoyaltyForum_oct_2020.pdf) – Title from the screen.
5. Klyachenko I. O. Consumer loyalty programs to the brand [Electronic resource] / I. O. Klyachenko, O. V. Zozulyov // Actual problems of economy and management: collection of scientific papers – Access mode: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-20.pdf>.
6. Yu.S. Serpeninova. Problematic aspects of the accounting display of customer bonus programs / Yu.S. Serpeninova // Bulletin of Sumy State University. 68 Series "Economics", No. 1, 2014: collection of scientific papers - p. 68-73.