




**DOI:** [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-020](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-020)

**УДК 339.371:658.6**  
**JEL L81, M31**


**Вячеслав Петрович НІДЗЕЛЬСЬКИЙ**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна

 <https://orcid.org/0009-0000-6904-6283>  
spaceminded@gmail.com


**Сергій Анатолійович КОЛОВОРТНИЙ**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,  
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0009-0004-0260-6273>  
kolovorotny80@gmail.com

**Юрій Йосипович КУЗЬМ'ЯК**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,  
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0009-0007-1334-4805>  
ykouzmiak@gmail.com

## **КОНКУРЕНТНИЙ РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

***Анотація.** Досліджено сучасні підходи до визначення понять «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю», розглянуто фактори впливу та методи формування процесу управління конкурентоспроможністю, на їх основі побудовано алгоритм зростання конкурентних переваг компанії на ринку в умовах кризи.*

*Розглянуто еволюцію маркетингу та каналів продажу під впливом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Проаналізовано особливості традиційного маркетингу, інтернет-маркетингу, цифрового та постцифрового маркетингу та їх роль в організації продажу на підприємствах роздрібної торгівлі.*



*Розроблено рекомендації щодо інтегрованого підходу до організації продажу, що базується на впровадженні омніканальної стратегії, яка передбачає використання усіх можливих каналів продажу та комунікацій на єдиній платформі, що повинна забезпечувати високий рівень їх взаємозв'язку.*

*Розглянуто взаємодію міжнародних інтеграційних союзів в умовах глобальної конкуренції. Виявлено, що сучасна архітектура світового господарства відображає співіснування різних типів системної взаємодії міжнародних інтеграційних об'єднань в умовах глобальної конкуренції, що визначають основу прагнень трансформувати їх у принципи глобального управління.*

**Ключові слова:** *роздрібна торгівля, збутова політика, інтегрований підхід, канали продажу, цифровий маркетинг, мультиканальна стратегія, омніканальна стратегія.*

**Постановка проблеми.** Підприємство є однією із найважливіших ланок усієї економічної системи країни, основною базою для задоволення потреб суспільства та держави. Однак сьогодні в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця. В зв'язку з цим особливої актуальності набуває потреба у створенні дієвого алгоритму управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців проблемами конкурентного розвитку торговельних підприємств в умовах системної інтеграції, антикризового розвитку та управління конкурентоспроможністю підприємств займалися такі вчені, як Г. Азоєв, І.П. Булеєв, Н.Е. Брюховецька, А.С. Гальчинський, А.М. Гельвановський, Л.О. Лігоненко, В. Петров, М. Портер, С.І. Ожегов, І.Ю. Сіваченко, А. Томпсон та інші.

Проте, незважаючи на широке коло наукових досліджень в цій сфері, дана тематика потребує подальшого розгляду та вдосконалення, зокрема невіршеною проблемою залишається побудова чіткого алгоритму забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових явищ. Як стверджував М. Портер: «Майже кожна криза містить в собі не лише корені невдач, алей зернята успіху». «Сутність управління в умовах



кризи як раз і полягає в пошуку та пророцтві цих зернин в ім'я майбутнього врожаю – успіху».

**Цілі статті.** Метою даної статті є побудова алгоритму управління конкурентоспроможності на основі виконання наступних завдань:

- визначення понять «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю»;
- виділення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- розробка методів управління конкурентоспроможністю;
- побудова алгоритму забезпечення підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку в умовах кризи.

Теоретичною та методичною основою статті є фундаментальні положення економічної теорії, наукові роботи зарубіжних та вітчизняних учених в галузі антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства. Для досягнення поставленої мети було використано загальнонаукові та спеціальні економічні методи, серед яких метод аналізу та синтезу, об'єктивності, системності, логіко-теоретичного узагальнення.

**Викладення основного матеріалу.** Існують різні підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність». Так, А.М. Гельвановський визначає конкурентоспроможність як володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання.

С.І. Ожегов розглядає дану категорію як здатність витримати конкуренцію, протистояння конкурентам. Тож загалом конкурентоспроможність – це здатність підприємства конкурувати на ринку за допомогою таких параметрів, як: ціна продукції; якісні характеристики продукції; особливості продажу і післягарантійного обслуговування; здатність максимально задовольнити вимоги споживача.

Важливо мати гнучкість, інноваційний підхід та вміння враховувати потреби, можливості та пріоритети споживачів. Ті компанії, які зможуть ефективно пристосуватися до нових реалій, матимуть більші шанси на успіх та збереження конкурентоспроможності [9].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінкових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.

Однак особливого значення набуває процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризових явищ в

економіці. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю.

До внутрішніх належать наступні: організаційно-правова форма та структура підприємства, рівень науково-технічного розвитку виробництва, рівень освіченості та кваліфікації персоналу, діловий імідж компанії.

Проте не менший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають зовнішні фактори, які вже, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні компанії, серед них виділяють такі: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток, ступінь державного регулювання.

Саме вплив останніх є ключовим в умовах загострення кризових проявів економіки:

- скорочення платоспроможного попиту;
- зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів;
- зростання цін на ресурси;
- недосконалий правових механізм господарювання;
- порушення функціонування ринку робочої сили.

Тож в процесі формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно першочергово орієнтуватися на зміну даних факторів. Даний механізм має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання наступних методів:

- економічних: економічне планування та бюджетування, матеріальне заохочення.
- соціальних та психологічних: моральне заохочення, соціальне планування.
- адміністративних: дисциплінарні та організаційні методи.

Сучасні тенденції на споживчому ринку свідчать про погіршення ситуації у роздрібній торгівлі унаслідок зниження купівельної спроможності населення, падіння платоспроможного попиту. За даними Державної служби статистики України вже два роки поспіль знижуються обсяги споживання (рис. 1), незважаючи на зростання товарообороту, що відбувається унаслідок підвищення цін на товари, у 2022 р. фізичний обсяг роздрібного товарообороту зменшився на 10%, у 2023 р. – ще на 20%.



**Рис. 1. Динаміка роздрібного товарообороту підприємств в Україні**

За цих умов зменшуються частота та кількість купівлі товарів, середній чек, тому погіршуються показники фінансової та господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі: падає товарооборот, скорочуються доходи та прибуток підприємств, дестабілізується їх ситуація на ринку.

Загострення конкуренції та ускладнення зовнішніх умов функціонування підприємства роздрібної торгівлі, збитки призводять до банкрутства та закриття магазинів, поглинання слабких і малих більш стійкими. За статистичними даними у період 2012-2023 рр. кількість магазинів в Україні скоротилася майже на 10 000 од., або на 34%, лише за останні п'ять років – із 48,5 тис. од. до 38,5 тис. од. Для забезпечення стабільності та перспектив подальшого розвитку підприємств роздрібної торгівлі потрібно своєчасно адаптуватися до погіршення зовнішніх умов, активізувати маркетингову діяльність, підвищувати її ефективність.

Для привернення уваги покупців, посилення їх лояльності до магазину, набуття конкурентних переваг важливим є впровадження інновацій. Проте інноваційні процеси у сфері торгівлі відбуваються досить повільно. У 2019-2021 рр. лише 11,2% підприємств торгівлі були інноваційно активними. Ураховуючи специфіку діяльності підприємств роздрібної торгівлі, що проявляється у безпосередній взаємодії із покупцями, зростає необхідність маркетингових інновацій, їх втілення через інструменти, заходи, методи і технології маркетингової діяльності.



Маркетингові інновації повинні реалізовуватися через внесення інноваційної компоненти в усі складові комплексу маркетингу, розроблення та реалізацію нестандартних і творчих маркетингових заходів, оригінальних і креативних маркетингових ідей.

Під впливом стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобального середовища Інтернет та прискорення процесів інформатизації у маркетинговій діяльності відбуваються швидкоплинні зміни, унаслідок яких з'являються нові можливості комунікації та взаємозв'язку зі споживачами, нові канали продажу.

Нещодавно значну увагу науковці та практики приділяли формуванню систем інтегрованих маркетингових комунікацій, що базуються на поєднанні різних засобів маркетингової комунікаційної політики. Згодом усе більше уваги почали приділяти інтегрованому маркетингу, який визнано невід'ємною складовою концепції холістичного маркетингу. Наразі назріла необхідність застосування інтегрованого підходу й до збутової політики. Особливо актуальним він є для підприємств роздрібною торгівлі, що зумовлено специфікою їх діяльності та торговельної послуги.

Промислові підприємства, формуючи збутову політику, вирішують питання щодо вибору методів збуту, побудови оптимального каналу збуту, обираючи при цьому посередників, які сприятимуть доведенню товарів до споживачів. Оскільки підприємства роздрібною торгівлі є учасником каналу збуту і завершальною ланкою товароруху, то їх збутова політика пов'язана із організацією процесу обслуговування та логістичними операціями, від яких залежить ресурсне забезпечення підприємства. При цьому вирішуються питання щодо форм та методів продажу товарів, викладення у торговому залі, способів їх доставки, технології товароруху тощо. Проте за сучасних умов розвиток електронної комерції, цифрових каналів та засобів комунікації, які надають більші можливості для пропонування та продажу товарів, відбуваються зміни підходів до організації продажу в роздрібній торгівлі, підприємства набули можливостей також розвивати та будувати канали збуту. Зазначене зумовлює необхідність впровадження маркетингових інновацій у збутову політику підприємств роздрібною торгівлі.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяли стрімкій зміні видів маркетингу. За останні роки пройшли етапи становлення та використання традиційного маркетингу, інтернет-маркетингу, цифрового маркетингу і на даному етапі вже йде мова про розвиток постінформаційного маркетингу.

Традиційний маркетинг передбачає використання визначеного набору взаємозв'язаних маркетингових інструментів та засобів, які утворюють



комплекс маркетингу. У сучасній практиці напрацьовано значний досвід та різні підходи у межах традиційного маркетингу, представлені багатоваріантними комбінаціями елементів, в основу більшості із яких покладено класичну модель комплексу маркетингу «4P»: «*price*» – ціна; «*product*» – продукт; «*place*» – збут; «*promotion*» – просування. Комбінація саме цих елементів утворює пропозицію на ринку у вигляді певної споживчої цінності.

Із розвитком глобального інформаційного середовища Інтернет маркетинг набув нових можливостей та функцій, у зв'язку із чим досить високими темпами почав розвиватися інтернет-маркетинг як новий цілісний вид діяльності підприємства, який базується на використанні інтернет-технологій у процесі маркетингової діяльності. У науковій та практичній сферах сформувалися різні думки щодо сутності інтернет-маркетингу: від підходу до інтернет-маркетингу як до інструменту просування до визначення як теорії та методології маркетингової діяльності в новому гіпермедійному середовищі.

У загальному розумінні інтернет-маркетинг являє собою сукупність інструментів, засобів, методів маркетингової діяльності, що базуються на інтернет-технологіях, які використовуються під час маркетингових досліджень, формування політик у межах обраних елементів комплексу маркетингу. Розвиток мережі Інтернет зумовив можливості розширення каналів взаємодії зі споживачами та, що особливо важливо, засобів і місць продажу.

Найбільш поширеними каналами здійснення покупок споживачами стали інтернет-магазини (найбільш популярні світові: *Amazon, eBay Inc, Walmart, Target, Netflix* та ін.; вітчизняні: *Rozetka, Abo.ua, Moyo, lamoda, 5 ok, Sunduk, LeBoutique, Yoox, Modnakasta* та ін.); торгові майданчики (*Prozorro, Prom.ua, Crafta.ua, Bigl.ua, Zakupk* та ін.); соціальні мережі («*Facebook*», «*Instagram*» та ін.), дошки оголошень (*OLX, Yuppi.com.ua, Бесплатка, RIA.com, Ukrboard* та ін.); бізнес-портали (*Укрбізнес, ui.ua, AllBiz Україна, Компасс Україна, BizEra.com.ua* та ін.); сайти виробників тощо. Високий темп розвитку та поширення інтернету в Україні зумовили можливості формування мультиканальних стратегій, що забезпечило перспективи розширення каналів продажу для підприємств роздрібною торгівлі. Тим самим традиційні магазини активно почали виходити на онлайн-ринок і просувати свої товари та послуги через власні інтернет-магазини, різноманітні торгові майданчики, розміщувати інформацію у соціальних мережах.

Поряд із розвитком глобальної мережі Інтернет поширюються цифрові медіа та інші канали, що функціонують на основі цифрових технологій. У зв'язку із цим відбувається становлення цифрового

маркетингу – digital marketing. Його основна відмінність від інтернет-маркетингу полягає у можливостях взаємодії із цільовою аудиторією через онлайн канали (сайти, електронна пошта, інтернет-магазини, блоги, соціальні мережі, мобільні додатки тощо) та офлайн-канали (sms/mms, рекламні дисплеї, цифрові POS).

До традиційних магазинів та інтернет-магазинів додалися можливості інтерактивної взаємодії зі споживачами навіть у місцях продажу. Використання сучасних цифрових дисплеїв на підприємствах роздрібної торгівлі дозволяє в режимі реального часу проводити рекламні акції і демонструвати пропозиції дня, забезпечувати інформування та консультування в місцях розміщення товарів; крім того, з'явилися додаткові можливості відстежувати процеси пошуку та вибору товарів покупцями, оперативно одержувати інформацію щодо їх переваг та потреб.

Ураховуючи швидкі темпи інтеграції *digital marketing* у систему маркетингової діяльності підприємств, можна констатувати, що він уже не є якоюсь відокремленою маркетинговою технологією, а стає невід'ємною складовою сучасної маркетингової діяльності. Отже, за два останні роки маркетинг змінився більше, ніж за 50 років, і ще цифровий маркетинг лише набуває активного впровадження, а вже у наукових колах розглядаються тенденції подальшої трансформації маркетингу у постцифровий, що передбачає інтегрований підхід до маркетингової діяльності, базується на активному використанні цифрових технологій в усіх сферах та напрямках маркетингової діяльності. Як зазначає Черненко О., відбувається злиття цифрового та фізичного світів, що дозволяє створювати і тестувати новий формат управління.

Особливо інноваційні цифрові технології проникли у маркетингову комунікаційну та збутову політику. Поряд із розвитком маркетингу еволюціонують підходи до формування каналів продажу у роздрібній торгівлі. У контексті традиційного маркетингу підприємства торгівлі в основному використовували лише один канал продажу, але розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовив розширення їх кола, а цифрових технологій – засобів та інструментів продажу. Досліджуючи інструменти просування у мережевих підприємствах роздрібно торгівлі різних форматів сектору FMCG, встановлено, що найбільш активно використовуються такі інструменти, як акції, сайти мереж, SMM-маркетинг.

**Висновки.** В умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця.





Процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.

Основними зовнішніми чинниками, які мають безпосередній вплив на забезпечення конкурентоспроможності компанії в період нестабільності економічної ситуації, є наступні: скорочення платоспроможного попиту; зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів; зростання цін на ресурси; недосконалий правових механізм господарювання; порушення функціонування ринку робочої сили.

Саме тому механізм управління конкурентоспроможністю має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання економічних, соціальних, психологічних та адміністративних методів.

Дослідження у сфері омніканального маркетингу перебувають на початковому етапі, тому більшість теоретичних, методичних та практичних аспектів його впровадження і реалізації потребують подальшого опрацювання. При цьому необхідно сконцентрувати увагу на розробленні концептуальних основ та моделей використання омніканальних стратегій, механізмів взаємодії різних каналів, обґрунтуванні омніканальних структур організації продажу.

### Список використаних джерел:

1. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ: Знання України, 2002. 326 с.
2. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
4. Підкамінний І.М., Совершенна І.О. Інноваційний розвиток підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 156-159.
5. Полясковська К.В. Інноваційний розвиток підприємств: сутність та особливості у сфері торгівлі. *Економіка розвитку*. 2014. № 3. С. 93-99.
6. Черненко О.В. На шляху до пост-цифрового маркетингу в Україні: проблеми та завдання. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 3 (96). С. 4-11.
7. Eliasson L., Garcia-Duran P. Why TTIP is an Unprecedented Geopolitical Game-Changer, but not a Polanyian Moment. *Journal of European Public Policy*. 2017. № 10. Pp. 1522-1533.




8. Low P., Yeo Chai Ming M. The Implications of Mega-Regional Trade Agreements on the World Trade Organization. *Trade Regionalism in the Asia-Pacific: Developments and Future Challenges*. YusofIshak Institute, Singapore. 2016. Pp. 323-340.

9. Жовновач Р.І., Нідзельський В.П., Тарасов В.Г., Вірієнко І.С. Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9 (42). С. 108-116.


**Viacheslav NIDZELSKY**

Postgraduate,  
Central Ukrainian National Technical University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0000-6904-6283>  
spaceminded@gmail.com

**Serhii KOLOVOROTNY**

Postgraduate,  
State Higher Education Institution  
«Pryazovsky State Technical University»,  
Dnipro, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0004-0260-6273>  
kolovorotny80@gmail.com

**Yurii KUZMYAK**

Postgraduate,  
State Higher Education Institution  
«Pryazovsky State Technical University»,  
Dnipro, Ukraine  
 <https://orcid.org/0009-0007-1334-4805>  
ykouzmiak@gmail.com

**COMPETITIVE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES  
IN CONDITIONS OF SYSTEM INTEGRATION**

***Abstract.** Modern approaches to defining the concepts of "competitiveness" and "competitiveness management" were studied, influencing factors and methods of forming the process of competitiveness management were considered, and an algorithm for the growth of the company's competitive advantages on the market in crisis conditions was built on their basis.*



---

*The evolution of marketing and sales channels under the influence of the development of information and communication technologies is considered. The peculiarities of traditional marketing, Internet marketing, digital and post-digital marketing and their role in the organization of sales at retail enterprises are analyzed.*

*Recommendations have been developed for an integrated approach to the organization of sales, based on the implementation of an omnichannel strategy, which involves the use of all possible sales and communication channels on a single platform that should ensure a high level of their interconnection. The interaction of international integration unions in the conditions of global competition is considered.*

*It was revealed that the modern architecture of the world economy reflects the coexistence of various types of systemic interaction of international integration associations in conditions of global competition, which determine the basis of efforts to transform them into principles of global management.*

**Keywords:** *retail trade, sales policy, integrated approach, sales channels, digital marketing, multi-channel strategy, omni-channel strategy.*