

УДК 339.13.01

JEL Classification: L812.42

DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.033>

**Марина ЧОРНА,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І. Г. Бережного,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051, Україна  
E-mail: [mv.100810@gmail.com](mailto:mv.100810@gmail.com)  
ORCID 0000-0001-5387-7832

**Роман БУГРИМЕНКО,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І. Г. Бережного,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі,  
вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051, Україна  
E-mail: [bugrimenkorm@gmail.com](mailto:bugrimenkorm@gmail.com)  
ORCID 0000-0002-0973-0814

**Остін ЗОНВИРЕ,**

аспірант кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І. Г. Бережного,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі,  
вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051, Україна  
E-mail: [austincharlie30@gmail.com](mailto:austincharlie30@gmail.com)  
ORCID 0000-0002-2189-3894

**ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД З УТВОРЕННЯ ВІЛЬНОГО  
ВІД КОНКУРЕНЦІЇ ПРОСТОРУ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ СПОЖИВЧОМУ РИНКУ**

Чорна М., Бугріменко Р., Зонвіре О. Обґрунтування стратегічних засад з утворення вільного від конкуренції простору на вітчизняному споживчому ринку. *Вісник Тернопільського національного університету*. 2020. Вип. 1. С. 33–45. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.033>

Chorna, M., Buhrimenko R., Zonwire A. (2020) Obgruntuvannia stratehichnykh zasad z utvorennia vilnoho vid konkurentsii prostoru na vitchyznianomu spozhyvchomu rynku [Rationale for a strategic framework to create a competitive space in the domestic consumer market]. *The Herald of Ternopil National Economic University*, Vol. 1. P.33–45. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.033>

---

© Марина Чорна, Роман Бугріменко, Остін Зонвіре, 2020.

### **Анотація**

**Вступ.** Посилена конкуренція на вітчизняному споживчому ринку вимагає від підприємств роздрібно́ї торгівлі пошуку новітніх методів конкурентної боротьби на основі створення нових ринкових просторів.

**Мета** – формування стратегічних основ для створення підприємствами ритейлу нового безконкурентного ринкового простору.

**Методи** аналізу й синтезу, SPACE-аналізу, графічної побудови, наукової абстракції

**Результати.** Представлено авторське бачення поняття стратегічного мислення як основи для стратегічної трансформації підприємства нового ринкового простору, що формується на базі потреб стратегічної самоідентифікації, усвідомлення стратегічного ризику та стратегічного захисту. Уточнено роль стратегічної інтуїції та її сутність у прийнятті рішень. Запропоновано комплексний підхід до визначення ступеня ущільнення ринкового середовища та відповідно конкуренції (ринковий важіль), за якого існування підприємства при традиційних законах конкуренції є малоімовірним. На основі компаративного аналізу обґрунтовано доцільність застосування принципів системи SPACE координат для побудови ринкового важеля за такими напрямками: насиченість ринку; розгалуженість впливу; інтелектуальна дієздатність; інноваційність. Кожен напрям інтерпретовано у змістовних критеріях, які визначаються відповідними показниками. Усі показники системи ринкового важеля уніфіковані та стандартизовані за своєю архітектурою, що дало змогу узагальнити їх в єдину систему та сформувані інтегральні значення за кожним з чотирьох напрямів.

**Перспективи.** Інтерпретація результатів оцінювання позиції ринкового важеля, визначення необхідних та достатніх меж ринкового простору (утворення блакитного та червоного океанів), які визначатимуть стратегічні альтернативи підприємства.

Ключові слова: споживчий ринок; конкуренція; блакитний океан; стратегічне мислення; ринковий важіль.

**Формул:** 0, **рис.:** 3, **табл.:** 1, **бібл.:** 14.

### **Abstract**

**Marina CHORNA, Roman BUHRIMENKO, Austin ZONWIRE**

**RATIONALE FOR A STRATEGIC FRAMEWORK TO CREATE A COMPETITIVE SPACE IN THE DOMESTIC CONSUMER MARKET**

**Introduction.** Increased competition in the domestic consumer market requires retailers to find new methods of competition on the base of new market spaces creation.

**Purpose.** Formation of strategic bases for creation of retail enterprises by new non-competitive market space.

**Methods.** Analysis and synthesis, SPACE analysis, graphic construction, scientific abstraction.

**Results.** The author's vision of the strategic thinking concept as a basis for strategic transformation of an enterprise to new market space, which forms on the base of the

*needs of strategic self-identification, awareness of strategic risk and strategic protection, is presented. The role of strategic intuition and its essence in decision making is clarified. The comprehensive approach is proposed for determining the degree of market environment compaction and, accordingly, of competition (market lever), in which the existence of an enterprise under traditional competition laws is unlikely. On the base of comparative analysis, the feasibility of applying the principles of the SPACE coordinate system for constructing the market lever in the following areas: market saturation, influence branching, intellectual capacity, innovativeness is substantiated. Each direction is interpreted in meaningful criteria which are determined by the relevant indices. All indices of the market lever system are unified and standardized in their architecture, which allows their generalizing into single system and forming integral values in each of the four directions.*

**Discussion.** *Interpreting the results of the market lever position assessment, determining the necessary and sufficient boundaries of the market space (the formation of the blue and red oceans), are worth doing as they will determine the enterprise's strategic alternatives.*

Keywords: consumer market; competition; blue ocean; strategic thinking; market lever

Formulas: 0, fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 14.

**Постановка проблеми.** Конкурентна боротьба серед вітчизняних підприємств роздрібною торгівлю зумовлює безперервний пошук засобів забезпечення своєї конкурентної позиції на ринку. У ході вирішення цієї проблеми масове застосування класичних прийомів, методів, підходів, якими володіє сучасна теорія конкуренції, стає низькоефективним. В умовах щільної конкуренції оновлені конкурентні переваги приносять короткочасний ринковий ефект. Тому єдиним об'єктивно можливим шляхом забезпечення ринкового домінування та перемоги у конкурентній боротьбі для підприємств ритейлу є докорінна зміна концептуального бачення та відповідно стратегічних ініціатив діяльності підприємства, а саме: утворення не нових конкурентних переваг, а безконкурентного ринкового простору, ідея якого повною мірою викладена в концепції «блакитного» океану [1], розуміння й адаптації якої в діяльність вітчизняних підприємств має стати головним пріоритетом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження теорії блакитних океанів у практику діяльності вітчизняних підприємств відображені в дослідженнях багатьох учених [2–6]. Детальне ознайомлення з працями науковців дало змогу виявити декілька принципових моментів, які не дозволяють застосувати представлені в роботах положення як основу, а саме: вузький підхід, однобічний характер підходу, який фокусується на самому товарі, ігноруючи самі ринкові інструменти та дієві конкурентні важелі; специфічні умови впровадження – розгалужена клієнтська база, якою володіють не всі підприємства роздрібною торгівлю; надання стратегії блакитного океану проміжного значення із вибіркоvim застосуванням її положень як допоміжних для складання основного стратегічного плану; теоретичний характер досліджень з відсутністю практичного чіткого інструментарію.

**Метою роботи** є формування стратегічних основ для створення підприємствами ритейлу нового безконкурентного ринкового простору. Для цього було поставлено

та вирішено такі завдання, як: встановлено сутність стратегічного мислення та його складових у сфері стратегічної трансформації; запропоновано систему координат ринкового важеля зі стратегічного перетворення підприємства; сформовано систему критеріїв із показниками для оцінювання ринкового важеля й стратегічної альтернативи для підприємства-ініціатора нового ринкового простору.

**Методом дослідження** стали аналіз й синтез, SPACE-аналіз, графічна побудова, компаративний аналіз, наукова абстракція.

**Основні результати дослідження.** Враховуючи радикальність самої ідеї створення нового ринкового простору без конкуренції, в основі перетворення підприємства має бути чітке розуміння стратегічних потреб та недостатності наявних конкурентних переваг й можливостей підприємства. Тобто керівний орган суб'єкта господарювання повинен мати в основі усіх управлінських рішень певне стратегічне мислення.

З огляду на це насамперед необхідно визначити сутність та головні компоненти основоположного, з позиції авторів, стратегічного блоку – «стратегічне мислення».

Автори погоджуються із класичною позицією щодо розуміння стратегічного мислення як здатності чутливо сприймати основні тенденції, в результаті розвитку яких майбутнє відрізняється від минулого. У такому разі керівники із стратегічним мисленням ризикують більш обдуманно, усвідомлюючи, що попереду можливі несподіванки [7].

Очевидно, що підприємства, які знаходяться у постійній, щільній конкурентній боротьбі та пошуку й оновленні конкурентних переваг, керуються у своїй діяльності саме стратегічним типом мислення й відповідно управління. Однак виявитися тим самим підприємством-ініціатором зі створення блакитного океану вдається одиницям. Відповідно головне завдання – виокремлення складової або етапу циклу стратегічного мислення, який вирізняє підприємство з просто новітніми та креативними конкурентними перевагами від потенціального підприємства-ініціатора нового ринкового простору.

Для цього розглянемо структуру циклу стратегічного мислення за класичним підходом, яка містить такі процедури: виявлення проблеми; аналіз; узагальнення накопиченого досвіду; виявлення взаємозв'язків процесів; вибір оптимального варіанта зміни; прогнозування реакції на зміну з урахуванням можливих ризиків, формування комплексу стратегічних дій.

В основі дії керівника класичного типу стратегічного мислення знаходиться потреба в обґрунтуванні рішення з метою мінімізації ризику й опору змінам. Іншими словами, стратегічне мислення відбувається у порядку реакції на ситуацію, що назріває або відбулася з урахуванням перспективи. Тому для розуміння та формування структури стратегічного мислення нового формату вважаємо за доцільне звернутися до процесуального боку мислення та психологічних чинників, які детермінують його.

Теорія установки Д. М. Узнадзе [8] припускає, що процес мислення не може відбуватися абсолютно незалежно від тієї або іншої установки суб'єкта. Кожен акт судження ґрунтується на відповідній установці, що виникла не на основі актуальної потреби і відповідної установки, а на базі вторинної, так би мовити, уявної потреби і її ситуації: у кожному окремому випадку у суб'єкта виникає питання (потреба пізнання),

як і уявлення ситуації її вирішення, внаслідок чого у нього з'являється абсолютно конкретна, визначена установка. Надалі кожен окремий незалежний акт мислення виникає на основі цієї установки і репрезентує окремий випадок її реалізації.

Інтерпретуючи ці положення, можна стверджувати, що стратегічне мислення, яке ґрунтується на постійній потребі утворення вільного від конкурентного середовища ринкового простору та здійснює вирішення будь якого питання конкурентної боротьби саме з цієї позиції, формує чітку відповідну установку діяльності підприємства, яка інтегрується у корпоративну стратегію та відображається на всіх рівнях системи управління підприємством.

Враховуючи те, що в обох підходах стратегічного мислення основу думки складає певна потреба, вважаємо за можливе застосувати принцип ієрархії потреб, розробленої А. Маслоу [9]. Застосування цих положень дало змогу припустити, що особливістю стратегічного мислення підприємств-ініціаторів блакитних океанів є саме потреба радикального відокремлення від наявної сукупності підприємств, яка згодом набуває форм блакитного або червоного океану. Ієрархію потреб підприємства у стратегічній трансформації, яка має становити основу стратегічного мислення нового формату, окреслено на рис. 1.



Рис. 1. Ієрархія потреб як основи стратегічного мислення нового формату

Аналізуючи більш детально рис. 1, можна побачити, що базовою потребою є ринкове середовище вільне від конкуренції. Зазначимо, що така позиція є не метою, генеральною, проміжною ціллю тощо, а саме потребою першого рівня. Лише усвідомлення такого положення речей дасть змогу керівному органу підприємства ритейлу змінити увесь цикл та складові стратегічного мислення.

Наступною за пріоритетністю є потреба у стратегічній самоідентифікації. Передбачається, що керівництво підприємства має чітко визначити тип стратегічної

поведінки та відповідно мислення в глобальному масштабі, тобто розуміти, чи є вона реактивною, випереджувальною, інноваційною або ініціаторською.

Третьою за ієрархією є потреба у стратегічному ризику. Зважаючи на те, що впровадження будь яких стратегічних змін супроводжується певним ступенем невизначеності, управлінці ідентифікують стратегічний ризик як наслідок дії, який є невідворотнім, але таким, що підлягає коригуванню (оптимізації). Для формування стратегічного ризику нового формату пропонується сприймати ризик не як наслідок, а як потребу, необхідність його реалізації задля стратегічної трансформації. Автори підтримують твердження, що рівень ризику прямопропорційних радикальності зміни [10], а отже, щоб здійснити таку проривну стратегічну трансформацію найвищого рівня як утворення блакитного океану, ризик необхідно розуміти й враховувати в діяльності не як силу реакції на рішення, а як основу цього рішення. Останньою з систем ієрархії потреб є потреба у стратегічному захисті. Вона відображає необхідність підприємства якомога довшому збереженні зазначеної філософії мислення підприємства у захисту потреб як на старому, так і на новому ринку, оскільки «блакитний океан» є ідеальним, проте обмеженим у часі функціонування конкурентним середовищем.

Стратегічне мислення нового типу повинно мати за мету формування конкретної управлінської установки пошуку шляхом утворення безконкурентного середовища, як зазначалося раніше, що має не тільки аналітичне, а й інтуїтивне підґрунтя.

Резюмуючи вищевикладене, з урахуванням симбіозу аналітичного й інтуїтивного типу мислення, а також свідомого підвищеного ступеня ризикованості, який зумовлений радикальністю базової потреби, можна припустити, що відмінним компонентом, який відрізняє тип стратегічного мислення підприємства у конкурентній боротьбі від підприємства-ініціатора нового ринкового простору, є стратегічна інтуїція. З позиції авторів дослідження, стратегічна інтуїція є неусвідомленою потребою радикальних змін площини діяльності підприємства на основі обґрунтованої потреби створення безконкурентного простору як єдино можливого методу конкурентної боротьби на споживчому ринку. Таким чином, стратегічне мислення нового формату повинно мати в основі стратегічну інтуїцію, обумовлену зазначеними вище потребами та не бути вільною від ознак аналітичної процедури, яка є в основі самого процесу мислення (рис. 2).

У разі наявності стратегічного мислення в особи, яка приймає рішення, іншим не менш вагомим компонентом є розуміння періоду необхідності вдавання до радикальних стратегічних дій, тобто визначення ступеня ущільнення ринкового середовища та відповідно конкуренції, за якого діяльність підприємства на традиційних законах конкуренції є малоюмовірною. Такий стан можна умовно назвати «ринковий важіль», завдання якого – визначення місця підприємства на ринку, його конкурентного потенціалу та можливості стратегічної трансформації.

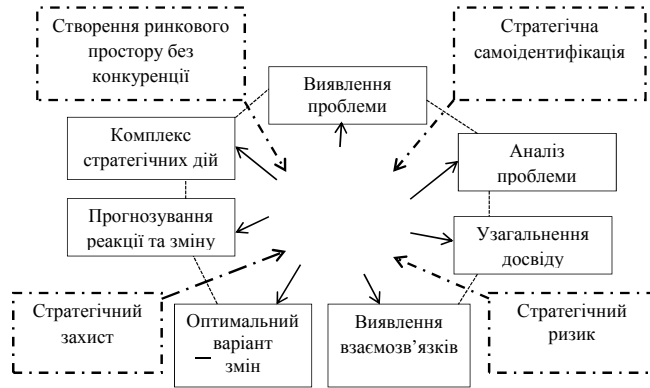


Рис. 2. Сутність та складові стратегічного мислення нового формату

Зазначимо, що частково питання потенціальних можливостей підприємств роздрібної торгівлі було вирішено у попередніх дослідженнях авторів [11], за основу якого взято такі диференційні показники, як обсяг непродовольчої групи товарів обсягу роздрібного товарообороту та обсяг роздрібного товарообороту мережі Інтернет. Саме ці два напрями є найбільш перспективними з позиції ринкового дистанціювання та стратегічної трансформації.

Для створення ринкового важеля у складі стратегії формування нового ринкового середовища пропонується трансформувати вказані показники у певні напрями та конкретизувати їх системою відповідних критеріїв і показників із чіткими взаємозв'язками.

Аналізуючи сутність обраних напрямів, зазначимо, що вони становлять внутрішню (обсяг товарообігу мережі Інтернет) та зовнішню (обсяг товарообігу непродовольчої групи товарів) складові можливого дистанціювання підприємства від ринкової сукупності. Таким чином, зовнішній напрям пропонується відображати критеріями насиченості ринку й розгалуженості; внутрішній напрям: критеріями інноваційності та інтелектуальної дієздатності. Розглянемо окремо сутність та межі кожного з них.

Критерій насиченості – відображає ступінь щільності ринку за кількістю учасників із максимально схожими ознаками діяльності, тобто ступінь покриття ринку своєю діяльністю. Виокремлення цього критерію зумовлено необхідністю підприємства усвідомлювати глибину стратегічних перетворень та кількість потенційних підприємств-послідовників, які також прагнуть до новоствореного простору.

Критерій розгалуженості – має оцінити ступінь поширення ринкового впливу підприємства, тобто визначити, яка частка або тип продукції, обсяг торговельної мережі досліджуваного підприємства вирізняє його на ринку або формує найбільшу стратегічну одиницю бізнесу. Виокремлення цього критерію зумовлено необхідністю підприємства усвідомлювати пріоритетний сектор власної ринкової мережі, як потенційної опори для диференціювання або повного відокремлення.

Критерій інноваційності – відображає ступінь прогресивності технологій, які використовує підприємство відповідно до власної специфіки. До прогресивних технологій можуть належати такі: форма торгівлі, оплати, марочна, упаковочна політики, засоби маркетингового позиціонування тощо. Виокремлення цього критерію обумовлено необхідністю підприємства усвідомлювати напрями дистанціювання та розвиток інноваційного сектору діяльності.

Критерій інтелектуальної дієздатності – відображає можливість підприємства до самостійної винахідницької діяльності та раціоналізаторського мислення. Він визначає ступінь охоплення у своїй діяльності авторських технологій торгівлі, ведення обліку, удосконалення систем логістики тощо та загалом має оцінювати ступінь креативності стратегічного мислення апарату управління з метою визначення можливості не лише утворити прецедент ринкового відокремлення, а й сформувати повноцінний дієвий ринковий простір.

Окресливши чітко сутність кожного із запропонованих критеріїв, необхідно вирішити питання щодо формування адекватної системи відповідних показників. Для цього автори вважають за доцільне звернутися до наявних комплексних систем оцінюваних показників, які інтегрують у собі внутрішній і зовнішній напрями та відповідають визначеній кількості критеріїв з метою аналізу їх придатності або адаптації до застосування з урахуванням вказаних вимог, а саме: концепція стейкхолдерів (ABS), методичний підхід SPACE-аналізу, збалансованої системи показників (BSC) [12–14].

Здійснивши компаративний аналіз обраних методів комплексного стратегічного аналізу, визначено, що найбільш повно окресленим вище вимогам відповідає такий стратегічний прийом, як SPACE-аналіз, оскільки він має чітку методологічну структуру, яка складається із чотирьох показників; передбачає вибір серед декількох стратегічних альтернатив; дає змогу змінювати складові показників у напрямі без зміни об'єктивності та сутності процедури.

Водночас його використання в оригінальному форматі неможливе через фіксований склад рекомендованих стратегій. Неприйнятним є також експертний спосіб оцінювання показників та система їхнього виміру (10-бальна оцінювальна шкала). Тому застосування цього методу буде частковим. Враховуючи те, що у системі SPACE на кожному векторі координат знаходиться група як зовнішніх, так і внутрішніх показників (фінансова сила підприємства-стабільність галузі за віссю Y та конкурентні переваги й привабливість галузі за віссю X), аналогічно побудуємо систему координат ринкового важеля за пропонуваними чотирма критеріями у межах двох напрямів (рис. 3).

Під час побудови цієї системи координат автори керувалися такою логікою:

1) всі критерії сформовані з огляду на твердження щодо позиціонування підприємства порівняно з ринковою ситуацією. Тому передбачається чіткий діапазон значень результативних показників за кожним із критеріїв: мінімальне (т.0) та максимальне значення 1 відповідно. Такий чіткий діапазон дасть змогу чітко визначитися із ринковою позицією та відстанню, дистанцією його від наявного оточення у якісному та кількісному розуміннях;



2) максимальне значення результативного показника за критерієм свідчатиме про повну відокремленість структури діяльності підприємства від конкурентів, мінімальне – повну тотожність їм.

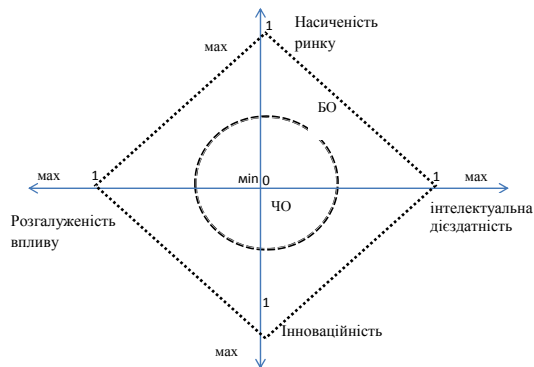


Рис. 3. Система координат ринкового важеля визначення стратегічної альтернативи

Перетин результативних показників за кожним критерієм утворює певний ринковий простір. Оптимальним для підприємства є знаходження у просторі утвореному максимальним значенням (1) за кожним критерієм. Така ситуація уособлює вільний ринковий простір – близькість до «блакитного океану» (БО). Чим ближче до точки початку координат площина, яка утворена результативними показниками, тим вища тотожність підприємства й відповідно конкуренція на ринку. Однак на проміжній ділянці віддалення від точки оптимуму є можливість говорити про площину червоного океану (ЧО).

Отже, першочерговим завданням наразі є формування набору стратегічних показників-індикаторів, які окреслюватимуть критерії-вектори. Зазначимо, що відповідно до методологічних засад SPACE-аналізу, запропоновані показники доцільно вважати опорними, тобто такими, що можуть бути доповненими або заміненіми відповідно до наявної інформації або зовнішніх вимог із урахуванням логіки самого підходу.

Враховуючи означену сутність критеріїв, основні принципи системи координат і особливості її модифікації, розроблена система побудована таким чином, що окреслює змістову сутність кожного критерію; має архітектуру показників уніфікованого типу виміру (від 0 до 1); є доступною з позиції отримання вихідної інформації для розрахунку.

За критерієм насиченості пропонується такий склад показників:

1) покриття ринку підприємством ( $Pr$ ) – це фактична частка ринку, яка належить підприємству, враховуючи тип його діяльності;

2) ступінь спеціалізації ( $C_{\text{спец}}$ ) – показник, який відображає глибину проникнення підприємства на ринку;

3) інтенсивність ринкового насичення ( $PH_{\text{нт}}$ ) – показник, який відображає якість насичення ринку результатами діяльності підприємства та його стійкість до утримання цього положення у часі.

Таким чином, за вказаним критерієм запропоновано три показники, які характеризують діяльність підприємства якісно, кількісно та у динаміці, а також мають уніфікований вимір від 0 до 1.

Наступним є критерій розгалуженості, за яким пропонуються такі показники:

1) ступінь інтегрованості (I) – показник, який відображає охоплення підприємством ринку з позицій торговельного, географічного покриття й постсервісу;

2) рівень ринкового лідерства (РЛ) – показник якісної інтеграції підприємства на ринок не лише за рахунок кількісного обсягу продажу, а максимального задоволення потреб споживачів.

Показники цієї групи мають більше якісний характер і також мають діапазон вимірювання від 0 до 1.

За критерієм інноваційності автори пропонують такі показники:

1) рівень інноваційності торговельної діяльності (ІТД) – показник, який відображає загальну готовність підприємства застосовувати у своїй діяльності інноваційні технології та засоби сучасного маркетингу;

2) рівень інноваційної трансформації (СТ) – показник, який має якісно оцінити інноваційну діяльність підприємства, шляхом визначення її впливу на основну діяльність торговельного підприємства. Показники цієї групи мають індикативний характер та діапазон вимірювання від 0 до 1.

За критерієм інтелектуальної дієздатності складові показники такі:

1) ступінь інноваційної активності підприємства (ІА) – показник, який відображає спроможність підприємства до самовдосконалення шляхом впровадження власних інноваційних розробок;

2) рівень раціоналізаторської активності (РА) – показник інтелектуально-інноваційного рівня кадрового ресурсу підприємства та одночасно рівня стратегічного мислення управлінського складу, що виявляється у здатності ефективної реалізації першого.

Ця група показників має особливе значення з позиції оцінювання стратегічного мислення. Базуючись на обґрунтованій потребі підприємства до переходу у вільний ринковий простір, управлінський апарат такого суб'єкта господарювання повинен мати нешаблонне мислення, яке в тому числі виявляється у можливості захочувати, виявляти та реалізовувати внутрішні приховані резерви, зокрема раціоналізаторську активність персоналу. Вимірювання цієї групи показників також визначається діапазоном значень від 0 до 1.

Уніфікований вимір та синонімічність економічного змісту показників у межах критеріальної групи, а також потенційна динамічність складу груп, дозволяє застосування інтегрального показника за критеріями, які можуть бути визначені у межах від 0 до 1. Повний склад системи показників за кожним з критеріїв надано у табл. 1.

Таблиця 1

Система показників оцінювання ринкового важеля торговельного підприємства

| Критерій насиченості ринку                    |   | Критерій розгалуженості впливу  |   |
|---|---|---|---|
| Показник                                      | Формула   | Позначення  | Позначення  |
| Покриття ринку підприємством                  | $Pr = \frac{O_{тпдпр}}{O_{тринк}}$                | О <sub>тпдпр</sub> – обсяг товарообігу продукції непродовольчого та/або продовольчого призначення або надання послуг досліджуваного підприємства; – обсяг товарообігу продукції непродовольчого та/або продовольчого призначення чи надання послуг досліджуваного ринкового сегмента.                           | О <sub>тпдпр</sub> – обсяг наявної у підприємства торговельної мережі; О <sub>ринк</sub> – обсяг найбільшої представленої торговельної мережі на ринку або окремому сегменті;   |
| Ступінь спеціалізації                         | $\text{Спец} = \frac{K_{тпдпр}}{K_{тринк}}$       | K <sub>тпдпр</sub> – кількість товарних груп, представлених в асортиментній діяльності досліджуваного підприємства; K <sub>тринк</sub> – загальна кількість товарних груп на ринку або окремому сегменті.   | де ТП <sub>макс</sub> <sup>тпдпр</sup> – кількість «топ» продуктів за політом досліджуваного підприємства; ТП <sub>макс</sub> <sup>ринк</sup> – кількість продуктів на ринку з найбільшим рівнем попиту на ринку.                                   |
| Інтенсивність ринкового насичення             | $R_{нтг} = \frac{Tr_{тпдпр}}{Tr_{спож}}$          | Tr <sub>тпдпр</sub> – темп зростання обсягу діяльності підприємства;<br>Tr <sub>спож</sub> – темп зростання обсягу споживчого ринку або його частки.  | РЛ = $\frac{ТП_{макс}^{тпдпр}}{ТП_{макс}^{ринк}}$   |
| Інтегральний показник насиченості ринку       | $I_{пр} = \frac{Pr + K_{нтг} + R_{нтг}}{3}$       |   | $I_{пр} = \frac{I + RЛ}{2}$   |
| Критерій інноваційності                       |   |   |   |
| Рівень інноваційності торговельної діяльності | $ІТД = \frac{I_{тпдпр}^{торг}}{I_{тринк}^{торг}}$ | де I <sub>тпдпр</sub> <sup>торг</sup> – кількість інноваційних технологій або продуктів, які використовуються на підприємстві; I <sub>тринк</sub> <sup>торг</sup> – кількість інноваційних технологій або продуктів, які існують у галузі роздрібно-торгівлі та доступні до впровадження на момент дослідження. | I <sub>тпдпр</sub> <sup>торг</sup> – кількість власних розробок підприємства серед впроваджених інновацій;<br>I <sub>тринк</sub> <sup>торг</sup> – загальна кількість впроваджених інновацій.   |
| Рівень інноваційної трансформації             | $СТ = \frac{KЧ_{ін}^{тпдпр}}{KЧ_{заг}^{тпдпр}}$   | KЧ <sub>ін</sub> <sup>тпдпр</sup> – кількість інноваційно реформованих частин, напрямів або підрозділів підприємства; KЧ <sub>заг</sub> <sup>тпдпр</sup> – загальна кількість стратегічних підрозділів, частин, напрямів або частин діяльності.   | РЛ <sub>кер</sub> <sup>торг</sup> – кількість раціоналізаторських пропозицій впроваджених керівництвом підприємства.<br>РЛ <sub>п</sub> <sup>торг</sup> – кількість обґрунтованих раціоналізаторських пропозицій, внесених персоналом підприємства; |
| Інтегральний показник інноваційності          | $I_{пр} = \frac{ІТД + СТ}{2}$                     |   | $I_{пр} = \frac{ІА + RЛ}{2}$  |
| Критерій раціоналізаторської дієздатності     |   |   |   |
| Рівень інноваційної активності                |   | ІА = $\frac{I_{вл}^{тпдпр}}{I_{заг}^{тпдпр}}$   |   |
| Рівень цюналізаторської активності            |   | РА = $\frac{РЛ_{кер}^{торг}}{РЛ_{п}^{торг}}$  |   |
| Інтегральний показник раціоналізаторства      |   |   |   |

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Узагальнивши розроблені авторами положення технології утворення нового ринкового простору, зазначимо, що запропоновані підходи в мають комплексний характер та відрізняються такими принциповими особливостями: нетиповий підхід до стратегічного планування, який спростовує етап цілетворення, наголошуючи на зміні системи стратегічного мислення, що базується на ієрархії специфічних потреб; етап стратегічного обґрунтування, що полягає у застосуванні унікального «стратегічного важеля», який відповідає концептуальним положенням теорії блакитного океану та специфіці діяльності підприємств роздрібної торгівлі, у т. ч. актуальним стратегічним напрямом та відповідній системі розроблених стратегічних показників, і може бути застосований, як окремий механізм стратегічного аналізу й планування.

З огляду на потребу чіткої інтерпретації результатів оцінювання позиції ринкового важеля використання, виникає завдання визначення необхідних та достатніх меж ринкового простору (утворення блакитного та червоного океанів), які визначатимуть стратегічну альтернативу підприємства, що буде взято за основу в подальших дослідженнях.

### **Література**

1. Чан Ким, Рене Моборн Стратегия голубого океана. Москва : Ніппо, 2005, 272 с.
2. Равлик Н. Інновація цінності та методика її реалізації на сучасному ринку. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т 44. № 1. С. 49–54.
3. Кочкина. Н., Медведєва І. Оцінка ефективності стратегії білого океану для виноробної галузі України. *Вісник КНТУ*. 2015. № 8. С. 25–31.
4. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф., Безпалько О. В. Методичні підходи до формування стратегічного набору підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6. С. 123–128.
5. Кіпа Д. В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. № 4. С. 110–115.
6. Окландер М. Землинська М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2013. № 3. С. 20–24.
7. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 303 с.
8. Узнадзе Д. Н. Психология установки. Санкт-Петербург : Пітер, 2001. 416 с.
9. Маслоу А. Мотивация и личность. Санкт-Петербург : Пітер, 2013. 352с.
10. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / за заг ред. М. В. Чорної. Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.
11. Чорна М. В., Бугріменко Р. М., Зонвіре О. Методичний підхід до оцінювання можливостей стратегічної трансформації підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Київського нац. ун-ту. ім. Тараса Шевченка*. Серія : Економіка, 2019. № 3 (204). С. 51–56.
12. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992. V. 70. N 1. P.71–79.
13. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston (USA) : Pitman, 1984. 350 p.
14. Балан В. Тимченко І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. *Схід*. 2016. № 4. С. 5–16.

### References

1. Kim, C (2005). Strategiy agolubogo okeana. [Blue ocean strategy]. Hippo, 272 [in Russian].
2. Ravlyk, N. (2014). Innovatsii atsinnosti ta metodyka y iirealizatsii na suchasnomu rynku [Value innovation and the method of its realization in the modern market]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, T.44, 1, 49-54. [in Ukrainian].
3. Kochkyna, N., Medvedeva, I. (2015) Otsinka efektyvnosti stratehii biloho okeanu dlia vynorobnoi hluzi Ukrainy [Assessing the Effectiveness of the White Ocean Strategy for Ukraine's Wine Mockery]. Visnyk KNTU, 8, 25-31 [in Ukrainian].
4. Byelova, T. G., Krajnyuchenko, O. F., Bezpalko, O.V. (2014). Metodichni pidhodi do formuvannya strategichnogo naboru pidpriyemstva [Methodical approach to formulating a strategic plan for an enterprise]. Formuvannya rinkovih vidnosin v Ukrayini, 6, 123-128. [in Ukrainian].
5. Kipa, D.V. (2014). Obruntuvannya viboru konkurentnoyi strategiyi pidpriyemstva [Substantiation of choice of competitive strategy of the enterprise]. Ekonomika rozvitku, 4, 110-115. [in Ukrainian].
6. Oklander, M., Zemlinska, M. (2013). Marketingovi strategiyi zrostannya: klasichnij ta novitnij pidhodi [Marketing Growth Strategies: Classic and New Approaches]. Ekonomist, 3, 20-24. [in Ukrainian].
7. Ansoff, Y. (1989). Stratehicheskie upravlenye. [Strategic management], M.: Ekonomika, 303 [in Russian].
8. Uznadze, D. (2001). Psykholohiia ustanovky [Installation Psychology], SPb.: Piter, 416 [in Ukrainian].
9. Maslou, A. (2013) Motyvatsiya y lychnost [Motivation and personality], SPb.: Piter, 352 [in Russian].
10. Chorna, M., Gluhova, S. (2012) Ocinka efektyvnosti innovacijno-diyal'nosti pidpriemstv [Evaluating the effectiveness of innovation activity of enterprises], (monografiya). Harkiv: HDUHT, 210. [in Ukrainian].
11. Chorna, M., Buhrimenko, R., Zonvire O. (2019) Metodychni pidkhid do otsiniuvannya mozhlyvosti stratehichnoi transformatsii pidpriemstv v rozdrubnoi torhivli [A methodological approach to assessing the potential for strategic transformation of retailers], Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Seriya: Ekonomika, 51-56 [in Ukrainian].
12. Kaplan, R., Norton, D (1992). The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance, Harvard Business Review, V.70, 1., 1-79 [in English].
13. Freeman, R. (1984) Strategic management: A stakeholder approach, Boston (USA): Pitman, 350 p. [in English].
14. Balan, V., Tymchenko, I. (2016) Formuvannya stratehii rozvytku pidpriyemstva na osnovi dynamichnogo SPACE-analizu [Formation of enterprise development strategy based on dynamic SPACE analysis], Skhid, 4, 5-16 [in Ukrainian].

Статтю отримано 4 лютого 2020 р.

Article received February 4, 2020.