

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МАНЕВРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ЗІ СТВОРЕННЯ НОВОГО РИНКОВОГО ПРОСТОРУ ТА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ

©2020 ЧОРНА М. В., БУГРІМЕНКО Р. М., ЗОНВІРЕ О.

УДК 339.13.012.42
JEL: L29; L81

Чорна М. В., Бугріменко Р. М., Зонвіре О. Система стратегічного маневрування підприємств роздрібної торгівлі зі створення нового ринкового простору та його економічного захисту

Мета статті – формування системи стратегічного маневрування зі створення нового ринкового простору та його економічного захисту в майбутньому. Незважаючи на широкий спектр представлених у науковій літературі позицій, основне питання щодо формування комплексного стратегічного інструментарію та чіткого методичного підходу до його імплементації в діяльність підприємств ритейлу залишається невирішеним. У роботі обґрунтовано доцільність застосування дуального підходу до формування стратегії утворення ринкового простору, який ґрунтується на базових конкурентних стратегіях фокусування та диференціації. На основі діапазону значень показника «ринковий важіль», який відображає потребу підприємства в ринкових перетвореннях, утворено п'ять основних типогруп стратегічного позиціонування підприємства та відповідних рекомендованих стратегій. Ураховуючи таке позиціонування, запропоновано чітку послідовність вибору стратегічної альтернативи залежно від щільності ринкового середовища та розроблено конкретні стратегічні дії для кожної групи. Беручи до уваги унікальність та пріоритетність вільного від конкуренції ринкового простору для підприємств-конкурентів, розроблено систему оцінювання бар'єрів входу до новоствореного ринку й економічної безпеки підприємства-ініціатора на основі показників рівня ринкової влади. У результаті розроблено розгалужений комплекс дій з оцінювання та захисту ринкових бар'єрів, який створено на засадах моніторингу.

Ключові слова: споживчий ринок, конкуренція, стратегія блакитного океану, стратегічна трансформація, стратегічна альтернатива, економічна безпека.

DOI:

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

Чорна Марина Віталіївна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І. Г. Бережного, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: mv.100810@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5387-7832>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/O-9354-2015>

Бугріменко Роман Михайлович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І. Г. Бережного, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: bugrimenkorm@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0973-0814>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/G-7442-2016>

Зонвіре Остін – аспірант кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І. Г. Бережного, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: austincharlie30@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2189-3894>

УДК 339.13.012.42
JEL: L29; L81

Черная М. В., Бугрименко Р. М., Зонвире О. Система стратегического маневрирования предприятий розничной торговли по созданию нового рыночного пространства и его экономической защите

Цель статьи – формирование системы стратегического маневрирования предприятий розничной торговли по созданию нового рыночного пространства и его экономической защите в будущем. Несмотря на широкий спектр представленных в научной литературе позиций, основной вопрос по формированию комплексного стратегического инструментария и четкого методического подхода к его имплементации в деятельность предприятий ритейла остается нерешенным. В работе обоснована целесообразность применения дуального подхода к формированию стратегии построения безконкурентного рыночного пространства на базе стратегий фокусирования и дифференциации. На основе диапазона значений показателя «рыночный рычаг», который отражает потребность предприятия в рыночных преобразованиях, создано пять основных типогрупп стратегического позиционирования предприятия и соответствующих рекомендованных стратегий. Учитывая такое позиционирование, предложена четкая последовательность выбора стратегической альтернативы в зависимости от плотности рыночной среды, а также разработаны конкретные стратегические действия для каждой группы. Принимая во внимание уникальность и приоритетность свободного рыночного пространства для предприятий-конкурентов, разработана система оценки барьеров входа во вновь созданный рынок и обеспечения экономической безопасности предприятия-инициатора на основе показателей уровня рыночной власти.

Ключевые слова: потребительский рынок, конкуренция, стратегия голубого океана, стратегическая трансформация, стратегическая альтернатива, экономическая безопасность.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 15.

Черная Марина Витальевна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики предприятий питания и торговли им. И. Г. Бережного, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: mv.100810@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5387-7832>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/O-9354-2015>

Бугрименко Роман Михайлович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятий питания и торговли им. И. Г. Бережного, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: bugrimenkorm@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0973-0814>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/G-7442-2016>

Зонвірз Остин – аспірант кафедри економіки підприємств і торгівлі ім. І. Г. Бережного, Харківський державний університет питань і торгівлі (ул. Клочковська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: austincharlie30@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2189-3894>

UDC 339.13.012.42

JEL: L29; L81

Chorna M. V., Buhrimenko R. M., Zonwire A. The Strategic Maneuvering System for the Enterprises in Retail Trade to Create a New Market Space and Provide Its Economic Security

The article is aimed at forming a system of strategic maneuvering for the enterprises in retail trade to create a new market space and provide its economic security in the future. Despite the wide range of positions presented in the scientific literature, the main issue on the formation of a comprehensive strategic instrumentarium and a clear methodical approach to its implementation in the activities of retail enterprises remains unresolved. The publication substantiates the feasibility of applying a dual approach to the formation of a strategy to build a non-competitive market space based on the strategies of focus and differentiation. Based on the range of «market lever» values, which reflects the enterprise's need for market transformation, five main typegroups of strategic positioning of enterprise and the corresponding recommended strategies have been created. Given this positioning, a clear sequence of choosing strategic alternatives is proposed depending on the density of the market environment, and specific strategic actions have been developed for each group. Taking into account the uniqueness and priority of the free market space for competitive enterprises, a system has been developed to assess barriers to entry into the newly created market and provide economic security of the initiating enterprise based on market power indicators.

Keywords: consumer market, competition, blue ocean strategy, strategic transformation, strategic alternative, economic security.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 15.

Chorna Maryna V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics of Enterprises of Power and Trade named after I. H. Bereznyi, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivka Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: mv.100810@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5387-7832>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/O-9354-2015>

Buhrimenko Roman M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics of Enterprises of Power and Trade named after I. H. Bereznyi, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivka Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: bugrimenkorm@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0973-0814>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/G-7442-2016>

Zonwire Austin – Postgraduate Student of the Department of Economics of Enterprises of Power and Trade named after I. H. Bereznyi, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivka Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: austincharlie30@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2189-3894>

Активна конкурентна боротьба, яка є незмінною умовою функціонування підприємств роздрібною торгівлі, спонукає їх до безперервних стратегічних ініціатив із пошуку новітніх конкурентних переваг і зміцнення свого ринкового становища. Основною проблемою при цьому стає низька ефективність методів забезпечення конкурентоспроможності, якими володіє сучасна економічна думка внаслідок їх широкого розповсюдження та адаптації одночасно багатьма підприємствами ритейлу на обмеженому ринковому просторі. Це спонукає суб'єкти господарювання до радикальних стратегічних змін у своїй діяльності, зміни розуміння сутності конкурентної боротьби та типу управлінського мислення, переходу від локальних новацій до глобальної зміни площини функціонування. Таке бачення стратегічної позиції відповідає основним положенням концепції «блакитного океану», яка передбачає якісний перехід підприємства до нового ринкового простору, повністю вільного від конкуренції.

Метою статті є формування системи стратегічного маневрування зі створення нового ринкового простору та його економічного захисту в майбутньому. Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- ✦ обґрунтовано дуальний розподіл результатів стратегічної трансформації;

- ✦ опубліковано інтервальну шкалу визначення кінцевого результату;
- ✦ остворено координати стратегічного маневрування із чітким секторальним розподілом і відповідними стратегічними діями;
- ✦ розроблено систему економічно захисту бар'єрів новоствореного ринкового простору та відповідний комплекс дій.

У ході дослідження було застосовано методи аналізу й синтезу, статистичного групування, графічної побудови, наукової абстракції.

Опрацювання сучасної наукової думки з питання адаптації положень концепції «блакитних океанів» [1–5] виявило низку змістових і методичних аспектів, які потребують уточнення або більш глибокого дослідження. Основним дискусійним питанням стала невизначеність стратегічної бази змін на підприємстві. Одні вчені пропонують використовувати як основу стратегію фокусування в первісному вигляді, що суперечить базовим принципам теорії «блакитного океану». Інші – впроваджувати та оцінювати стратегію на основі визначення чинників та критеріїв конкурентоспроможності та їх виокремлення в окрему групу, однак засобом оцінювання при цьому визначають експертний метод, що значно суб'єктивує результати оцінювання. Існує також

думка, що визначити стратегію «блакитного океану» необхідно в складі загального стратегічного набору як проміжну, не наголошуючи при цьому на окремій її підготовці, оцінці тощо.

У цілому, незважаючи на широкий спектр представлених у науковій літературі позицій, основне питання щодо формування комплексного стратегічного інструментарію та чіткого методичного підходу його імплементації в діяльності підприємств ритейлу залишається невирішеним.

Однією з ключових особливостей теорії «блакитного океану» [6] є варіативність: існування підприємства в абсолютно вільному від конкуренції середовищі – «блакитному океані» – та функціонування в існуючому ринковому просторі зі значним конкурентним дистанціюванням від інших його учасників – «червоному просторі». Тобто, прагнучи до створення безконкурентного ринкового середовища, підприємство може досягти стану або блакитного, або червоного океану. Саме цей дуальний характер і буде покладено в основу стратегії створення нового ринкового простору підприємств роздрібної торгівлі.

У попередніх роботах авторів [напр., 7] обґрунтовано методичний підхід до оцінювання можливостей стратегічної трансформації з позиції варіативного розподілу результату, який в подальшому складає основу для розробки ринкового важеля як основного показника ступеня ущільнення ринкового середовища та, відповідно, конкуренції, за якого існування підприємства на традиційних законах конкуренції є малоімовірним. Тобто певного оцінюваного значення ринкової позиції підприємства, яке виступає індикатором переходу до більш радикальних стратегічних змін та їх цільового спрямування – утворення червоного або блакитного океану. Цей показник має індексний характер і може вимірюватися від 0 до 1. Максимальне значення результативного показника свідчатиме про повну відокремленість структури діяльності підприємства від конкурентів, мінімальне – про повну тотожність їм.

Ураховуючи зазначені цілі та сутність базових конкурентних стратегій [8], постає питання вибору між двома стратегічними напрямками:

- 1) стратегія фокусування, сутність якої є ближчою до завдань утворення принципово нового ринкового простору – «блакитного океану»;
- 2) стратегія диференціації, яка є ближчою до утворення нового ринкового простору в межах існуючого – «червоного океану».

Для вирішення цього завдання необхідно визначитися з межами обох типів ринкового простору, які можуть бути утворені на основі ринкового важеля.

Грунтуючись на принципах виміру та інтерпретації ринкового важеля, ринковий простір утворено за максимальним значенням інтегральних показни-

ків, і теоретично його можна вважати «блакитним океаном», а всі інші площини, які утворені до 1, – «червоними океанами». Однак такий абсолютний підхід є надто утопічним і потребує більш чіткого позиціонування, оскільки підприємство може бути близьким до створення «блакитного океану» та потребує лише фокусних прицільних дій, або на момент дослідження підприємство обмежено в ринковому просторі та має можливість переходу лише до червоного. Тому для встановлення інтегральності значень показників з утворення ринкового простору визначимося із кількістю груп можливого стратегічно-ринкового стану підприємства:

- 1) підприємства, що знаходяться в незмінному функціонуванні та не мають ознак диференціації;
- 2) підприємства, що мають ознаки диференціації від конкурентів та близькі до переходу в «червоний океан»;
- 3) підприємств, що знаходяться в «червоному океані»;
- 4) підприємства, що мають специфічну ознаку, за якою дистанціюються від ринкового середовища та є потенційними ініціаторами нового ринкового простору;
- 5) підприємства, що знаходяться в принципово новому ринковому просторі.

Таким чином, виокремлено 5 основних типогруп, що дозволяє визначити конкретні координатні межі для кожної з них. Для цього звернемося до методів статистичного групування [9] у частині розрахунку інтервалів за встановленою кількістю груп. Згідно з попередніми положеннями даного дослідження максимальне значення становить 1, а мінімальне – 0. Однак для розрахунку буде обрано 4-ступеневу градацію, оскільки підприємства, що належать до 5-ї групи, теоретично вже знаходяться у «блакитному океані», а отже, для них можливе єдине значення – 1.

З урахуванням 4-х типогруп станів підприємств крок між інтервалами становитиме 0,25. Отримані дані дозволяють визначити діапазон градації ринкового простору на системі координат (табл. 1). Ураховуючи стратегічну дуальність, для кожного підприємства можна рекомендувати відповідну стратегічну позицію, відповідну кожному стану ринку.

Ринковий простір, що може бути утворений на основі оцінювання ринкового важеля, характеризується п'ятьма типами, кожному з яких пропонується застосовувати конкретний тип стратегії.

Ураховуючи несиметричність утворення ринкового простору внаслідок різних значень результативних показників за кожною віссю системи, пріоритетним доцільно вважати той стан ринку, де область фігури набуває найбільшого значення. Тобто сектор, де утворений чотирикутник, має найбільшу площу, є визначальним, проте не абсолютним.

Шкала градації позиціонування підприємств при оцінці ринкового важеля

Інтервал значення стану ринку	Градація ринкового статусу підприємства	Рекомендована стратегія
0,0 – 0,25	Незмінне функціонування	Стратегія диференціації
0,21 – 0,5	Межа «червоного океану»	Стратегія поглибленої диференціації
0,51 – 0,75	«Червоний океан»	Стратегія фокусування
0,76 – 0,99	Межа «блакитного океану»	Стратегія поглибленого фокусування
1	«Блакитний океан»	Стратегія «блакитного океану»

Для більш чіткої реалізації цього підходу авторами запропоновано чотири групи стратегічних дій (рис. 1), які мають бути пріоритетними у випадку зміщення до відповідного сектора утвореної площини та непропорційної віддаленості її від початку координат.

Таким чином, послідовність застосування даного підходу та вибору стратегічної альтернативи така:

- 1) Оцінювання діяльності підприємства за системою показників ринкового важеля.
- 2) Розрахунок інтегральних показників стратегічних векторів.
- 3) Формування площини на системі координат.
- 4) Аналіз домінування площини в одній з чотирьох секторів системи координат.
- 5) Визначення ринкового стану та відповідної стратегії (див. табл. 1).
- 6) Адаптація комплексу стратегічних дій, передбачених домінуючим сегментом системи координат, до визначеної на попередньому кроці стратегії.

Для чіткої та адекватної адаптації дій пропонуються рекомендації щодо відповідності типу стратегії комплексу запропонованих стратегічних дій з урахування визначеного типу ринку (табл. 2).

Ґрунтуючись на вищезазначеному, комплекс запропонованих методичних заходів являє собою систему стратегічного маневрування (ССМ) підприємства роздрібної торгівлі, яка є чіткою, структурованою послідовністю дій зі створення нового ринкового простору.

Окремий і не менш важливий етап стратегії утворення нового ринкового простору – його економічний захист. Вагомість даного етапу визначається двома незаперечними твердженнями:

- 1) Сам факт утворення нового ринкового простору навколо підприємства-ініціатора не забезпечить йому безконкурентного середовища, якщо цей стан не буде існувати певний проміжок часу, а з'явиться виключно у вигляді короточасної новації.
- 2) «Блакитний океан» не реалізує в повному обсязі потребу підприємства-ініціатора в забезпеченні вільного від конкурентів середовища, якщо не захистити бар'єри входу до цього.

З цього постає два питання, що підлягають вирішенню:

- 1) визначення бар'єрів новоствореного ринкового простору;

Таблиця 2

Рекомендовані шляхи реалізації стратегічних дій за типами стратегії

Ринковий стан підприємства	Рекомендована стратегія	Специфіка впровадження стратегічних дій
Незмінне функціонування	Стратегія диференціації	Підприємство обирає одну із запропонованих стратегічних дій, яка є нетиповою для існуючого оточення та його поведінки, та максимально повно реалізує її
Межа «червоного океану»	Стратегія поглибленої диференціації	Підприємство модифікує наявні конкурентні переваги на базі запропонованих стратегічних дій або доповнює свою стратегію відмінними від тих, що вже є на час дослідження
«Червоний океан»	Стратегія фокусування	Підприємство аналізує, оновлює та перезапускає всі стратегічні напрями шляхом реалізації найбільш перспективних з позиції аналізу вже впроваджених заходів
Межа «блакитного океану»	Стратегія поглибленого фокусування	Підприємство реалізує одночасно всі стратегічні дії незалежно від прогнозів, очікувань та спорідненості з ними своєї діяльності
«Блакитний океан»	Стратегія «блакитного океану»	Підприємство будує високі бар'єри входу для нових учасників та максимально довго утримує їх рівень

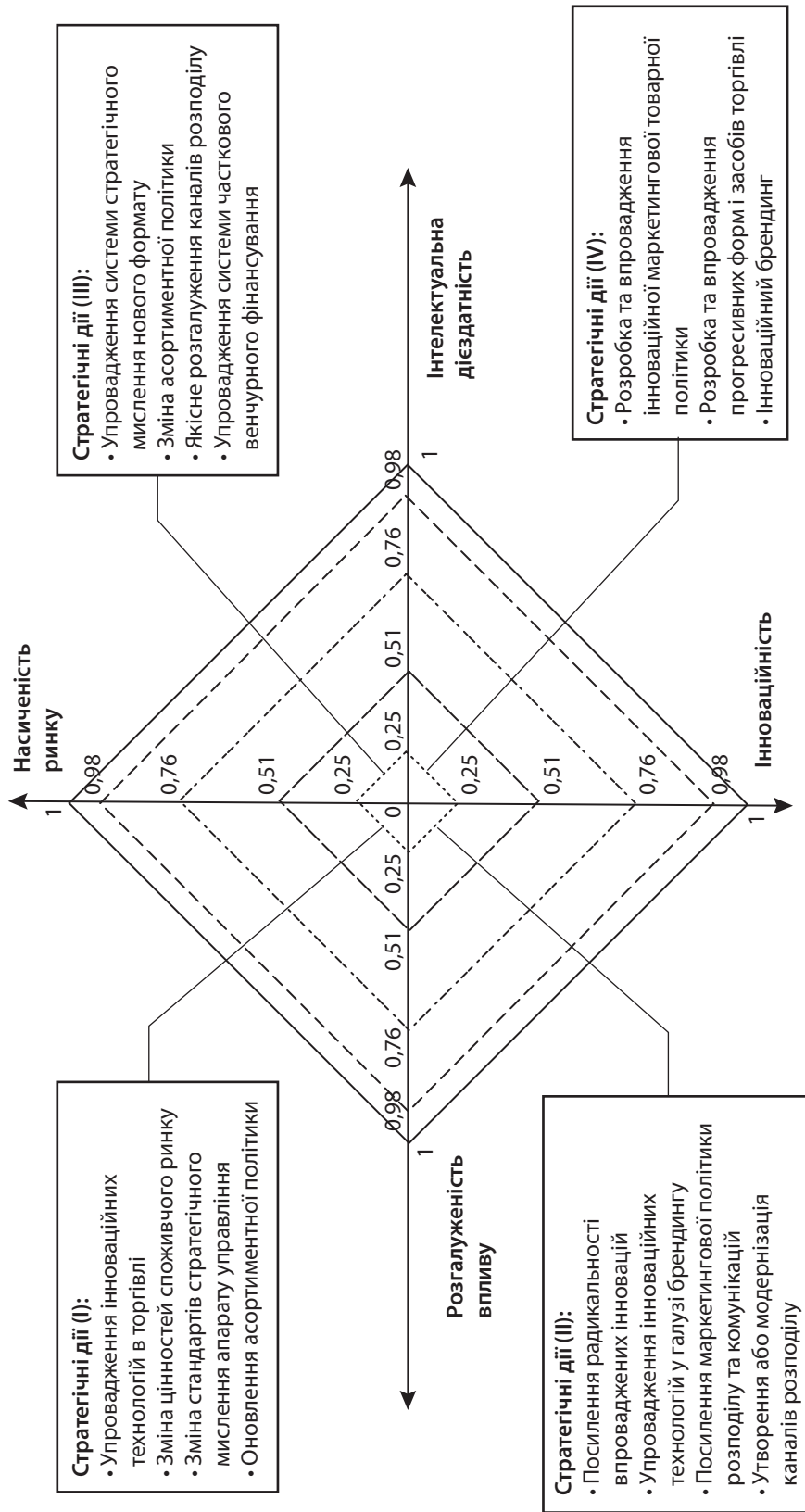


Рис. 1. Система стратегічного маневрування з утворення нового ринкового простору

2) захист бар'єрів відповідно до стратегічної дуальності досліджуваного питання: фокусування та/або диференціації.

Ураховуючи те, що питання визначення галузевих бар'єрів та економічної безпеки окремо не є предметом дослідження в даній роботі, ми приймаємо позицію провідного вченого Дж. Стіглера, який визначав бар'єри входу на ринок як виробничі витрати, яких не мають підприємства, що існують на ринку, та є обов'язковими для підприємств, які прагнуть до нього [10]. При цьому поділяючи їх на три групи: адміністративні, структурні та стратегічні.

Грунтуючись на розумінні «блакитного океану», найбільш близькими за змістом є стратегічні бар'єри, які свідомо створюються вже присутніми на ринку фірмами з метою не допустити на ринок нових гравців.

Проаналізувавши існуючі підходи до визначення та оцінки стратегічних бар'єрів [11–14], можна зробити висновок про доцільність застосування двох показників, які є найближчими до сутності поставлених завдань:

1) визначення середньої кількості продуктивних ліній діючих фірм відповідно до стандартних галузевих кодів (середньої кількості галузевих ринків, на яких функціонують підприємства) на основі розрахунку індексу кількісного еквівалента (модифікованого індексу Херфіндала – Хіршмана). Значення цього показника варіюється в межах від 0 до 1 та відображає, по-перше, середню кількість продуктивних ліній фірм; по-друге, ступінь нерівномірності обсягів виробництва фірм у розрізі окремих продуктивних ліній;

2) оцінка ступеня диверсифікованості підприємства за допомогою індексу ентропії. Ступінь диверсифікованості фірми є тим вищою, чим вищим є значення показника ентропії.

Слід відзначити, що обрані показники покликані оцінити ринок або його сегмент за рівнем диверсифікованості, відмінності, дистанційованості досліджуваного об'єкта від основної частки. Тому вважаємо доцільним застосування цих показників саме під час оцінювання безпеки проникнення до «червоного океану».

«Блакитний океан» внаслідок такої визначальної характеристики, як безконкурентне середовище, є формою монопольного володіння ринком, тому показники оцінювання його бар'єрів мають відбивати певною мірою ступінь монополізації ринку, зниження якого свідчитиме про послаблення бар'єрів входу до цього ринкового простору.

Достатньо обґрунтованим і виваженим вважаємо підхід, викладений у роботі [15], який пропонує визначати ступінь монополізації ринку як рівень ринкової влади. Для оцінки рівня ринкової влади суб'єкта господарювання традиційно використовуються коефіцієнти Тобіна та Лернера.

Коефіцієнт Тобіна (q) розраховується як відношення ринкової вартості активів підприємства до їх

відновлюваної вартості. При цьому ринкова вартість підприємства – це та ціна, за яку дане підприємство може бути продане на ринку. Відновлювальна вартість – це та вартість, яка могла б бути в даного підприємства за умови, якби весь його капітал (машини, обладнання, будівлі та ін.) був замінений на нове капітальне обладнання за цінами, які склалися на поточний момент часу на ринку. Так, якщо ринкова вартість активів підприємства перевищує відновлювану, тобто $q > 1$, то це означає, що підприємство отримало позитивний економічний прибуток або очікує на нього.

Коефіцієнт Лернера визначає ступінь конкретності ринку та ринкової влади на ньому певного підприємства. Даний коефіцієнт розраховується як відношення різниці монопольної ціни (P_m) і граничних витрат (MC) продукції та монопольної ціни.

Коефіцієнт Лернера набуває значення від 0 (на ринку досконалої конкуренції) до 1 (чистої монополії). Величина коефіцієнта є прямо пропорційна ринковій владі та обернено пропорційна конкуренції.

Для вирішення другої частини питання цього блоку доцільно звернутися до типології та економічного ринкових бар'єрів. З цієї позиції логічним є таке припущення: якщо утворення нового ринкового простору, незважаючи на його тип (блакитний або червоний), оточене бар'єрами стратегічного типу, то зміна якості цього простору, яка виражається в загрозі проникнення на нього інших потенційних учасників, вимагає відповідно зміни типу бар'єрів. Тому вважаємо справедливим для підприємства – ініціатора нового ринкового простору моніторинг міцності стратегічних бар'єрів на основі наведених вище показників, та в разі виявлення незадоволеного її рівня – зміну типу бар'єрів на системні.

Зауважимо, що структурний тип ринкових бар'єрів може відобразитися в дії певних технологічних характеристик ринку або обмежень за попитом. Такий стратегічний хід дезорієнтує потенційних конкурентів, що прагнуть увійти до пріоритетного простору, поглибить диференціацію підприємства-ініціатора та пролонгує термін його абсолютної ринкової влади.

Резюмуючи вищезазначене, комплекс дій із економічного та ринкового захисту новоствореного ринкового простору наведено на *рис. 2*.

Відповідно до наведеного на *рис. 2* підходу підприємство-ініціатор повинно здійснювати регулярні аналітичні дії з оцінювання міцності ринкових бар'єрів утвореного навколо нього простору залежно від його типу. Регулярність цих процедур рекомендується здійснювати щомісячно. У разі виявлення послаблення стратегічних ринкових бар'єрів, що відображається стійким зниженням показників навіть на незначну частку, яка спостерігається вже у другому аналітичному періоді, доцільно одразу переходити до трансформації ринкових бар'єрів.

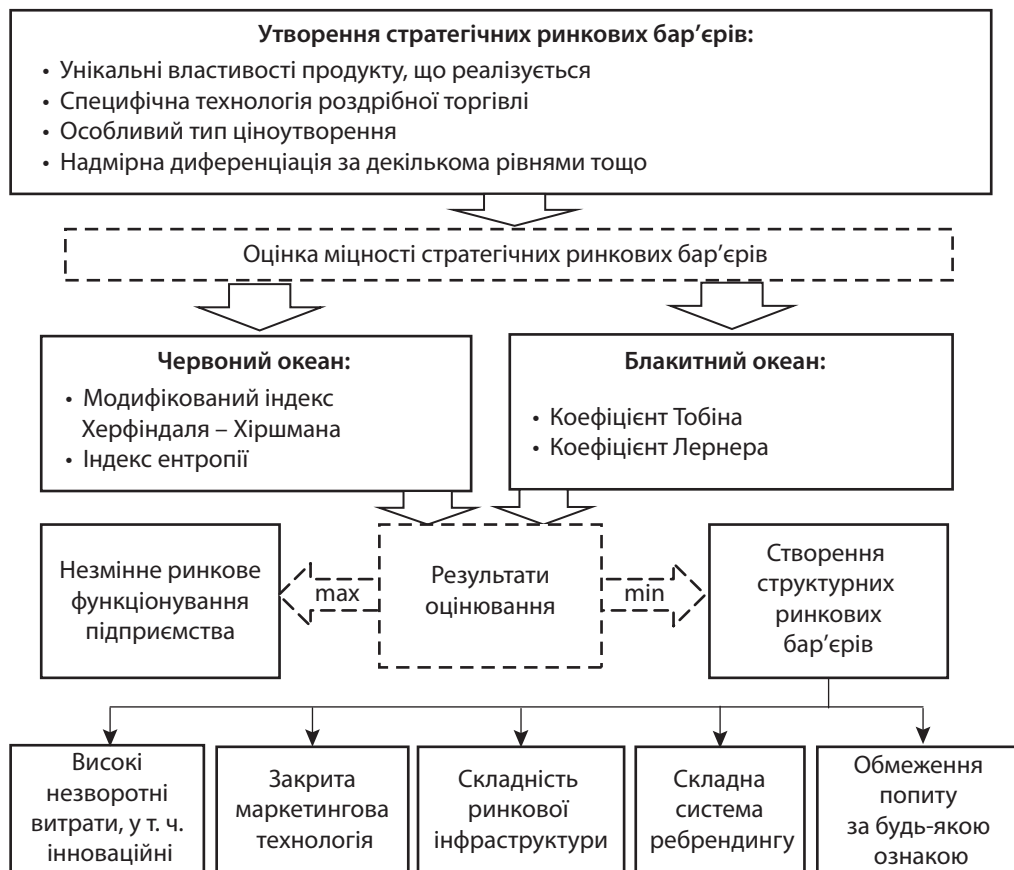


Рис. 2. Комплекс дій з оцінювання та захисту ринкових бар'єрів

На рис. 2 наведено також рекомендовані типи системних бар'єрів, які можуть бути реалізовані в поданому форматі або адаптовані до конкретної ринкової ситуації. Чим вища реактивність підприємства щодо зміни запропонованих показників, тим довшим буде час його перебування в безконкурентному просторі.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи розроблені авторами положення, слід відзначити, що запропоновані підходи загалом мають комплексний характер і відрізняються такими принциповими особливостями: чіткий склад стратегічних альтернатив, який враховує дуалістичний розподіл результату впровадження стратегії «блакитного океану» та включає в себе не тільки стратегічні напрями, а й комплекс конкретних дій і варіантів їх зіставлення, що утворює цілісну систему стратегічного маневрування підприємства роздрібно́ї торгівлі на етапі ринкової трансформації; комплексний підхід до оцінки й економічного та стратегічного захисту ринкових бар'єрів новоутвореного безконкурентного середовища, який містить конкретні показники та чіткі стратегічні дії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Равлик Н. Інновація цінності та методика її реалізації на сучасному ринку. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 44. № 1. С. 49–54. URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/227.pdf>
2. Кочкіна Н. Ю., Медведєва І. В. Оцінка ефективності стратегії блакитного океану для виноробної галузі України. *Вісник КНТУ*. 2015. № 8. С. 25–31.
3. 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.
4. Кіпа Д. В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. № 4. С. 110–115. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu144_72/e144kip.pdf
5. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2013. № 3. С. 20–24.
6. Ким Ч., Моборн Р. Стратегія голубого океану / пер. с англ. М.: НІРРО. 2005. 272 с.
7. Чорна М. В., Бугріменко Р. М., Зонвіре О. Методичний підхід до оцінювання можливостей стратегічної трансформації підприємств роздрібно́ї торгівлі. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2019. № 3. С. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/204-3/7>.
8. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.
9. Бендат Дж., Пирсол А. Измерение и анализ случайных процессов. М.: Мир, 1974. 251 с.

10. Stigler G. J. *The Organization of Industry*. University of Chicago Press, 1983. 346 p.
11. Бубенко П. Т., Гусев В. А. Продовжуємо заговорювати інноваційний розвиток. *Економіка України*. 2016. № 7. С. 82–92.
12. Shandrivska O., Romanus I., Shandrivskiy V. Analysis of the Grain Market Problems in Ukraine Based on Logistics. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2016. № 848. С. 95–102. URL: <http://science.lpnu.ua/slog/all-volumes-and-issues/volume-848-2016/analysis-grain-market-problems-ukraine-based-logistics>
13. Филюк Г. М. Адміністративні бар'єри входу на ринок в Україні та їх вплив на розвиток підприємництва. *Економіка України*. 2013. № 6. С. 20–30.
14. Герасименко А. Г. Стратегічні бар'єри входження в ринок як джерело ринкової влади. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1. С. 123–130. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123278/20-Gerasymenko.pdf?sequence=1>
15. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.

REFERENCES

- Bendat, Dzh., and Pirsol, A. *Izmereniye i analiz sluchaynykh protsessov* [Measurement and Analysis of Random Processes]. Moscow: Mir, 1974.
- Bielova, T. H., Krainiuchenko, O. F., and Bezpalko, O. V. "Metodychni pidkhody do formuvannya stratehichnoho naboru pidpriemstva" [Methodical Approaches to the Formation of the Strategic set of the Enterprise]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 6 (2014): 123-128.
- Bubenko, P. T., and Husiev, V. A. "Prodovzhuiemo zahovoriuvaty innovatsiyni rozvytok" [Continue to Affect the Innovative Development by Talking]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 7 (2016): 82-92.
- Chorna, M. V., and Hlukhova, S. V. *Otsinka efektyvnosti innovatsiynoi diialnosti pidpriemstv* [Assessment of Efficiency of Innovative Activity of Enterprises]. Kharkiv: KhDUKHT, 2012.
- Chorna, M. V., Buhrimenko, R. M., and Zonvire, O. "Metodychni pidkhid do otsiniuvannya mozhlyvostei stratehichnoi transformatsii pidpriemstv rozdribnoi torhivli" [Methodological Approach to Assessing Prospects for Strategic Transformation of Retailers]. *Visnyk Kyivs-*

- koho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Seriya «Ekonomika»*, no. 3 (2019): 51-56. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/204-3/7>.
- Fylyuk, H. M. "Administratyvni bariery vkhodu na rynek v Ukraini ta yikh vplyv na rozvytok pidpriemnytstva" [Administrative Barriers for the Entry to a Market in Ukraine and Their Influence on the Development of Entrepreneurship]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 6 (2013): 20-30.
- Herasymenko, A. H. "Stratehichni bariery vkhodzhennia v rynek yak dzherelo rynkovoї vlady" [Strategic Barriers to Entry a Market as a Seed of Market Power]. *Ekonomichyi visnyk Donbasu*. 2013. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123278/20-Gerasymenko.pdf?sequence=1>
- Kim, Ch., and Moborn, R. *Strategiya golubogo okeana* [Blue Ocean Strategy]. Moscow: H1PPO, 2005.
- Kipa, D. V. "Obgruntuvannya vyboru konkurentnoi stratehii pidpriemstva" [Justification of the Choice of a Competitive Strategy]. *Ekonomika rozvytku*. 2014. http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu144_72/e144kip.pdf
- Kochkina, N. Yu., and Medvedieva, I. V. "Otsinka efektyvnosti stratehii blakytneho okeanu dlia vynorobnoi haluzi Ukrainy" [Assessment of the Effectiveness of the Blue Ocean Strategy for Ukrainian Wine Industry]. *Visnyk KNTU*, no. 8 (2015): 25-31.
- Oklander, M., and Zamlynska, O. "Marketynhovi stratehii zrostantia: klasychnyi ta novitnii pidkhody" [Marketing Growth Strategies: Classical and Modern Approaches]. *Ekonomist*, no. 3 (2013): 20-24.
- Porter, M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: Methodology for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2007.
- Ravlyk, N. "Innovatsiia tsinnosti ta metodyka yii realizatsii na suchasnomu rynku" [Innovation of Value and the Method of its Realization in the Modern Market]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2014. <http://galician-visnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/227.pdf>
- Shandrivska, O., Romanus, I., and Shandrivskiy, V. "Analysis of the Grain Market Problems in Ukraine Based on Logistics". *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. Seriya «Lohistyka». 2016. <http://science.lpnu.ua/slog/all-volumes-and-issues/volume-848-2016/analysis-grain-market-problems-ukraine-based-logistics>
- Stigler, G. J. *The Organization of Industry*. University of Chicago Press, 1983.