

**Смирнова Полина Васильевна**, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчової промисловості та торгівлі, Харківський державний університет харчової промисловості та торгівлі. Адреса: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0951491660; e-mail: pvsmirnova7@gmail.com.

**Zonwire Austin**, postgraduate, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 0935191546; e-mail: austincharlie30@gmail.com.

**Зонвіре Остін**, асп., Харківський державний університет харчової промисловості та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0935191546; e-mail: austincharlie30@gmail.com.

**Зонвирэ Остин**, асп., Харківський державний університет харчової промисловості та торгівлі. Адреса: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0935191546; e-mail: austincharlie30@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.2535190

УДК 658.821:658.87

## **КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

**А.М. Волосов**

*Досліджено наукові підходи до класифікації конкурентних переваг. Виділено два напрями можливої класифікації: перший – залежно від змістового наповнення типології конкурентних переваг; другий – з урахуванням специфічних особливостей роздрібної торгівлі. Перший напрям доповнено такими ознаками: активні стадії життєвого циклу, ступінь ризику, темп змін. За другим напрямом виділено ознаки класифікації конкурентних переваг підприємств ритейлу, що відображають специфіку роздрібної торгівлі.*

***Ключові слова:** конкурентні переваги, класифікація, роздрібна торгівля, життєвий цикл, ризик, темп змін.*

## **КЛАССИФИКАЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

**А.М. Волосов**

*Рассмотрены научные подходы к классификации конкурентных преимуществ. Выделены два направления возможной классификации:*

первый – в зависимости от содержательного наполнения типологии конкурентных преимуществ; второй – с учетом специфических особенностей розничной торговли. Первое направление дополнено такими признаками: активная стадия жизненного цикла, степень риска, темп изменений. По второму направлению выделены признаки классификации конкурентных преимуществ предприятий ритейла, отражающие специфику розничной торговли.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, классификация, розничная торговля, жизненный цикл, риск, темп изменений.

## CLASSIFICATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES OF RETAIL TRADE

A. Volosov

*Managing competitive advantages at all stages of their lifecycle should be based on the specific classification that would fully satisfy the demands of this process. Scientists strive to give practitioners a "universal" classification of competitive advantages, which is often accompanied by ignoring the specifics of a particular branch of economy, the type of activity or business processes of enterprises. It results in the lack of systemicity and integrity in the study of this category. This complicates the processes of formation, evaluation, implementation and development of competitive advantages by retailers. The study of essential characteristics and properties of competitive advantages revealed their multifaceted nature, multidimensional manifestation and heterogeneity. They differ in their nature, sources of formation, duration of action, sphere of manifestation and other characteristics that requires their grouping.*

*The research of the existing approaches of foreign and domestic scientists to the classification of competitive advantages allowed to distinguish two of its directions. The first characterizes the content of the typology of competitive advantages. The second takes into account the specific features of retail trade. The first direction of classification we supplemented with the following features: active stages of the life cycle; degree of risk; the pace of change. In the second direction, the signs of classification of the competitive advantages of retailers reflecting the specifics of retail trade are highlighted. They include the object of the proposal by the elements of entrepreneurial activity of business entities; organizational form of trade; trading format; type of competition; the degree of competition development depending on market coverage; orientation to the level of the price segment; directional; commodity specialization depending on the type of trading service.*

*The proposed classification contributes to the systematic vision of the competitive advantages of retailers.*

**Keywords:** competitive advantages, classification, retail, life cycle, risk, rate of change.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Діяльність роздрібних торговельних підприємств у сучасній економіці відбувається за умов високої динамічності зовнішнього середовища та

досить жорсткої конкуренції, що зумовлено як внутрішніми чинниками розвитку ритейлу, так і активним проникненням на вітчизняний ринок іноземних компаній. За цих умов успіх підприємств прямо залежить від створення, підтримання та реалізації конкурентних переваг і досягнення конкурентоспроможності, що забезпечує стійке положення на ринку та набуває особливого значення у зв'язку з реалізацією принципового рішення про євроінтеграцію. Саме вміння побудувати ефективне управління процесами постійних змін і формування на цій основі довгострокових конкурентних переваг стає важливим елементом конкурентної боротьби. З огляду на це менеджмент суб'єктів господарювання повинен володіти фундаментальними й прикладними засадами створення, реалізації та розвитку конкурентних переваг, які є предметом теоретичних доробок науковців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія конкурентних переваг, започаткована М. Портером, розвивається його численними зарубіжними та вітчизняними послідовниками, які вдосконалюють її загальнотеоретичні та практичні аспекти [1]. Управління конкурентними перевагами на всіх стадіях їх життєвого циклу має спиратися на певну класифікацію, яка найповніше задовольняла б потреби згаданого процесу. Науковці прагнуть надати практикам «універсальну» класифікацію конкурентних переваг, що часто супроводжується ігноруванням специфіки конкретної галузі економіки, виду діяльності або бізнес-процесів підприємств. З іншого боку методологічні засади теорії конкурентних переваг удосконалюються розробками вчених, які всю свою увагу зосереджують на вузькоспеціальних аспектах, наприклад: ролі маркетингу у формуванні конкурентних переваг [2] або класифікації конкурентних переваг підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність [3]. Таким чином, можна дійти висновку, що незважаючи на численні розробки науковців щодо видового складу конкурентних переваг відсутня єдина чітка їх класифікація, а виділені ними ознаки та види конкурентних переваг пов'язані з їх змістом, джерелами формування, роллю у вирішенні завдань підприємством, не враховують галузевої специфіки.

Відзначаються й певною різноманітністю думок результати наукових пошуків за цією проблематикою спеціалістів торговельної галузі. Зокрема, О.С. Криворучко надає класифікацію конкурентних переваг торговельного підприємства, відмінність якої полягає у виокремленні структурних, ринкових, управлінських, технічних і ресурсних конкурентних переваг [4]. Проте і така пропозиція, як і

багато інших, не відповідає вимогам комплексного підходу. Наслідком цього становища є відсутність системності та цілісності у вивченні цієї категорії, що ускладнює процеси формування, оцінки, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємствами ритейлу.

**Метою статті** є аналіз і систематизація конкурентних переваг суб'єктів роздрібно́ї торгівлі з урахуванням особливостей торговельної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теорія конкурентних переваг як складова теорії конкуренції сформувався та розвивається в контексті загальної наукової методології, про що свідчать приклади їх взаємозв'язку, взаємопроникнення та збагачення обох економічних учень. Відтоді як в теорії конкурентних переваг М. Портера автором виділені конкурентні переваги за критерієм відтворюваності (переваги низького порядку, що базуються на доступних факторах виробництва, і високого порядку, які важко копіюються) та роллю в забезпеченні конкурентної стратегії (засновані на диференціації та низьких витратах) [1], результатом численних наукових пошуків у цій царині стало виявлення особливостей конкурентних переваг, які стосуються і їх видового складу. Дослідження сутнісних характеристик і властивостей конкурентних переваг виявило їх багатогранний характер, багатоаспектний вияв і неоднорідність. Вони різняться за своєю природою, джерелами формування, тривалістю дії, сферою вияву й іншими характеристиками, що, як зазначалося вище, потребує певних їх угруповань.

Першим напрямом, який має бути покладений в основу комплексної системної класифікації конкурентних переваг, на нашу думку, є напрям залежно від змістовного наповнення типології конкурентних переваг.

Підходи до класифікації конкурентних переваг за факторами, що лежать в їх основі, розглянуто в працях Р. Фатхутдінова, М. Книша, Г. Азоєва, А. Челенкова [5–7]. Останні виділяють ще й такі ознаки класифікації, як ініціатор, термін дії, характер динаміки, сфера вияву та ін. [7]. Значна кількість науковців підрозділяє конкурентні переваги на внутрішні та зовнішні [5; 8; 9]. За ступенем відтворюваності (стійкості) конкурентні переваги можуть бути низького (нестійкі) або високого порядку (стійкі) [5; 8; 10].

Широкого поширення в працях учених набула й така ознака як метод (спосіб) набуття переваг: у спадщину, навчання, переміщення, упровадження нововведень, вихід на нові ринки [5–10]. Багато науковців однотайні й у думці щодо характеру виникнення конкурентних переваг, розподіляючи їх на первинні та похідні [4; 5; 8–10].

У науковій спільноті відсутні й суперечки щодо можливих рівнів ієрархії конкурентних переваг, а саме: товару, підприємства, галузі, економіки в цілому [5; 7]. Це стосується й рівнів реалізації переваг: галузевого; міжгалузевого; регіонального; глобального [5–10]. За сферами вияву конкурентні переваги можуть бути реалізованими у: НДДКР, виробництві, реалізації, сервісі й експлуатації [5–7; 12].

Слушною для цілей менеджменту є пропозиція розподіляти переваги за можливістю їх регулювання на регульовані та нерегульовані [6; 8]. Залежно від виду одержуваного ефекту від реалізації переваги можуть бути з економічним, соціальним, технологічним, екологічним ефектом [5–7; 9; 11; 13].

Не суперечить загальній теорії й така ознака, як зв'язок із силами конкуренції. Тобто конкурентні переваги можуть бути забезпечені: взаємодією з постачальниками, споживачами, конкурентами; захистом від товарів-субститутів; конкуренцією на «центральному ринку» [14].

Три наступні класифікаційні ознаки, що виділяються різними науковцями, мають безпосереднє відношення до сфери стратегічного управління. Ними є: по-перше, стратегічна спрямованість (створені для сфери, де діють пріоритетні конкуренти; створені для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення) [12]; по-друге, роль у забезпеченні конкурентної стратегії (засновані на диференціації або низьких витратах) [4]; по-третє, відповідність цілям (тактичні, стратегічні) [13; 15].

Ми також погоджуємося з поширеною думкою, що за терміном дії конкурентні переваги є довгостроковими, середньостроковими або короткостроковими [5; 10; 13], що певною мірою корелюється з виокремленням їх за такою ознакою, як тривалість дії (тривалі й тимчасові) [8; 13]. Не викликає сумнівів і розподіл переваг за факторами і суб'єктами виникнення (пов'язані з кон'юнктурою ринку, поведінкою конкурентів, державною політикою у сфері регулювання конкурентного середовища) [4; 6; 12].

Дослідники обґрунтовують і таку ознаку, як зміст фактору переваги, а саме на основі якості товару, ціни товару, витрат у споживанні, рівня сервісного обслуговування [7; 8]. З огляду на вплив на потенціал підприємства прийнято розподіляти конкурентні переваги на такі, що формують потенціал, і такі, що використовують наявний потенціал [11; 13].

Теорія конкурентних переваг вважає, що за ймовірністю успіху вони можуть бути ймовірними та очевидними [13; 14]. Свої прихильники є й у такої класифікаційної ознаки як походження переваг, тобто створені: виходячи зі стабільних ринкових ситуацій; як відповідь на зміни в навколишньому середовищі [3].

У науковій літературі існує й поділ конкурентних переваг за силою та характером впливу на споживачів на такі, що формують споживачів і такі, що формуються спільно зі споживачами [2; 10]. Розвиток маркетингу як науки спричинив виникнення розподілу конкурентних переваг за концепціями маркетингових систем на такі, що сприяють управлінню: попитом, запитами, потребами [2]. Досить поширеним та обґрунтованим є також виділення конкурентних переваг за методом конкуренції (цінові, нецінові) [1; 9–10; 13] і ступенем значущості (базові, другорядні) [5; 7; 12; 14].

Наведена систематизація поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців щодо класифікації конкурентних переваг, на нашу думку, потребує доповнення ще декількома важливими з огляду на їх практичне застосування ознаками.

Ми вважаємо, що до конкурентних переваг як об'єкта дослідження та практичного використання доцільно застосовувати положення теорії життєвого циклу, тобто виділяти, вивчати й керувати ними з урахування специфіки кожної стадії (фази) циклу. Таким чином першою ознакою, якою слід доповнити розглянуту вище класифікацію є *залежність конкурентних переваг від активної стадії їх життєвого циклу, тобто на стадіях їх формування, реалізації та розвитку*.

Невід'ємною властивістю будь-якого бізнесу є система ризиків, яка супроводжує його від започаткування до припинення. Тому цілком логічним стає уведення до вищезгаданої класифікації такої ознаки конкурентних переваг як *ступінь ризику*, і відповідно їх розподіл на *переваги з невисоким рівнем ризику; із середнім рівнем ризику; високоризиковані*.

Вплив насамперед зовнішнього середовища та прагнення менеджменту господарського суб'єкта до набуття (збереження) певного рівня конкурентоспроможності спонукають підприємства вдаватися до радикальних або поступових (еволюційних) змін свого функціонування, а отже і до формування, реалізації та розвитку відповідних видів конкурентних переваг. Тому вважаємо, що ще одним видом змістовного наповнення типології конкурентних переваг має стати їх ознака *за темпами змін: радикальні, поступові (еволюційні)*.

Здійснена нами систематизація конкурентних переваг за вищенаведеними ознаками дозволить визначити можливості будь-якого підприємства щодо конкурентної поведінки та шляхи їх реалізації.

Як уже зазначалося, розвиток теорії конкурентних переваг відбувається й завдяки дослідженням науковців, які намагаються враховувати специфіку тієї чи іншої галузі економіки. Щодо

внутрішньої торгівлі слід відзначити наукові доробки О.М. Азарян, І.В. Балабанової, П.О. Куцик, А.А. Мазаракі, Н.Г. Міценко, Т.Г. П'ятницької, В.О. Соболева, М.В. Чорної, Н.В. Якименко та ін. Дослідження результатів їх наукових пошуків дозволяють дійти висновку, що складені ними класифікації конкурентних переваг торговельної галузі взагалі й роздрібною торгівлі зокрема не позбавлені вищенаведених недоліків. Тому вважаємо за доцільне систематизувати існуючі класифікації конкурентних переваг з урахуванням специфічних особливостей роздрібною торгівлі (табл. 1).

Розподіл конкурентних переваг ритейлу за об'єктом пропозиції на переваги, пов'язані з товарами та пов'язані з послугами, зумовлений бажанням суб'єктів господарювання найкращим чином використати конкурентний потенціал певного товару, товарної категорії, окремої послуги або їх комплексу.

Таблиця 1

**Конкурентні переваги, пов'язані зі специфікою роздрібною торгівлі**

Класифікаційна ознака	Види переваг
Об'єкт пропозиції	Пов'язані з товарами; пов'язані з торговими послугами
За елементами підприємницької діяльності суб'єктів господарювання	Такі, що утворюються в процесі: торговельно-організаційних операцій, асортиментної політики, закупівельної політики, цінової політики, маркетингової діяльності тощо
Організаційна форма торгівлі	Стационарної, мережевої, електронної, дистанційної, торгівлі за зразками тощо
Торговий формат	Гіпермаркетів, супермаркетів, дискаунтерів тощо
Вид конкуренції	У процесі: міжформатної, внутрішньоформатної
Ступінь розвиненості конкуренції	На висококонкурентному ринку, низькоконкурентному ринку
Залежно від охоплення ринку	Локальні, місцеві, регіональні, національні, міжнародні
Орієнтація на рівень цінового сегменту	Низького, середнього, високого цінових сегментів
За спрямованістю	На окремі аспекти розвитку, на зміну бізнес-моделі
Товарна спеціалізація	У продовольчій торгівлі, непродовольчій торгівлі, змішаній торгівлі
Залежно від виду торгових послуг	Основних, додаткових послуг

Виявлення та формування конкурентних переваг роздрібною торгівлі може відбуватися і за елементами підприємницької діяльності

суб'єктів господарювання, а саме в межах торговельно-організаційних операцій; асортиментної, закупівельної та цінової політики; маркетингової та інших видів діяльності.

Із цією класифікаційною ознакою пов'язані й переваги, які за спрямованістю можна розподілити на такі, що здатні покращити окремі аспекти розвитку або змінити бізнес-модель. Вони визначають конкретні конкурентні стратегії до яких удаються підприємства ритейлу. Так, до корпорації «АТБ», крім мережі магазинів, уходять виробництво продовольчих товарів, спортивно-розважальний заклад і девелоперська компанія, що дозволяє мати їй вагомі переваги порівняно з конкурентами.

Свої переваги мають різні організаційні форми торгівлі – стаціонарна, мережева, електронна, дистанційна, за каталогами тощо. Про це свідчать сучасні тенденції споживання, коли покупці свідомо обирають місце майбутньої покупки, орієнтуючись на порівняння товарної пропозиції, цінової політики, умов здійснення покупки за кожною формою.

Еволюційний розвиток роздрібною торгівлі привів до виникнення, розвитку та спільного існування різноманітних конкуруючих торгових форматів – гіпермаркетів, супермаркетів, дискаунтерів, «магазинів біля дому», «оптових клубів», які приваблюють свої групи споживачів завдяки притаманним їм конкурентним перевагам. Досить поширеною є думка, що зараз найуспішнішою моделлю вітчизняного ритейлу є супермаркети, яка не потребує значних інвестицій та приваблива для покупця [16].

Представники одного торгового формату здійснюючи суперництво між собою (внутрішньоформатна конкуренція), копіюють і реалізують конкурентні переваги, властиві іншим форматам, удаючись таким чином до міжформатної конкуренції. З іншого боку, торговельні підприємства, що розпочинали свою діяльність і тривалий час функціонували як традиційна (of-line) або електронна (on-line) торгівля, згодом створювали інтернет-магазини (Wall-Mart) та «реальні точки продажу» (Amazon).

Ступінь розвиненості конкуренції на певному ринку визначає види, можливості набуття, реалізації та розвитку конкурентних переваг. Так, низький рівень конкуренції в роздрібному сегменті українського споживчого ринку до початку 2000-х років став помітною конкурентною перевагою для закордонних торгових мереж, які увійшли на нього й однією своєю появою привернули до себе прихильність вітчизняних покупців. У свою чергу, висококонкурентний ринок вимагає від його гравців удаватися до пошуку й реалізації конкурентних переваг вищого за існуючий порядку.



Історія розвитку роздрібної торгівлі, як і будь-якого іншого бізнесу, демонструє безліч прикладів, коли місцеві торговці, що діяли на локальному або регіональному ринках, згодом стають національними або міжнародними компаніями. Відповідно, без формування, реалізації та розвитку певних конкурентних переваг така траєкторія розвитку була б не можливою. Не менше прикладів, коли суб'єкти роздрібної торгівлі, попри всі зусилля, не змогли вийти за межі локального або регіонального ринків і припинили своє існування.

Будь-який суб'єкт господарювання, розпочинаючи власну діяльність на певному ринку, обирає цінову політику, що реалізується шляхом використання конкретної цінової стратегії, яка орієнтується на так звані низький, середній або високий цінові сегменти. Вітчизняні національні торговельні мережі (АТБ, Fozzi) останнім часом, намагаючись отримати переваги, одночасно реалізують декілька видів цінових стратегій.

Класифікаційна ознака конкурентних переваг за товарною спеціалізацією (продовольчої, непродовольчої або змішаної торгівлі) ґрунтується на товарній асортиментній спеціалізації ритейлу та вимогою відповідності очікуванням вітчизняних покупців, які в першу чергу цінують асортиментні та цінові пропозиції [16]. Такі споживацькі запити спонукають ритейлерів змінювати бізнес-процеси, переглядати асортимент, запроваджувати власні торгові марки, удосконалювати процеси планування та викладки, здійснювати промоакції тощо.

Роздрібна торгівля, як і будь-яка інша, надає послуги, з одного боку, виробникам товарів із їх реалізації, більш швидкого й економічного відшкодування витрат виробництва, а з іншого – споживачам із задоволення їх платоспроможного попиту. Тому загальноприйнятим є розподіл торговельних послуг на основні (вивчення попиту, товарних джерел, реклама, організація виставок, укладання господарських договорів/разових угод, показ товарів, кваліфіковані консультації, створення сприятливих умов для реалізації товарів тощо) і додаткові (пов'язані з продовженням процесу виробництва у сфері обертання: транспортування, пакування, зберігання тощо). Сучасний покупець стає все більш вибагливим до пропонуванних товарів і рівня сервісу, способів оплати покупки, витрат часу на пошук і вибір товару, перебування в чергах та інших даремних дій, які втомлюють його, що природно позначається на продажах магазину. Жорстка конкуренція серед ритейлерів призводить до постійного пошуку креативних ідей і рішень, які не тільки здатні зробити процес покупки для покупців менш обтяжливим і більш захоплюючим, але й тим самим створити певні конкурентні переваги в

цій сфері. Вони втілюються в наданні покупцям: спеціального інвентарю (калькулятор для підрахунку вартості покупок; візки з GPS-навігатором, із міткою, що запрошує на допомогу консультанта; майданчик для тестування взуття; ескалатор для торгових візків; спеціальні пакети для зберігання холодних продуктів; «камери холоду» для тестування зимового одягу; полиця для товарів, які відвідувачі передумали купувати; наклейки, що показують ступінь зрілості фрукта; 3D-копії товарів для перевірки чи поміщаються вони в сумочку/косметичку; табличка на візку з указівкою відділів з самими ходовими товарами; декілька режимів освітлення в примірнювальній; світлова індикація для інформування про кількість покупців на касі); безкоштовних товарів/сервісів (фрукти/солодощі для дітей, які можна з'їсти під час шопінгу; охолодження вина й шампанського); можливості купити й з'їсти продукти харчування під час довгого шопінгу; бару в супермаркеті для тих, хто втомився; затишного куточка для читання книг і багато ін. [17].

Здійснена за двома напрямками систематизація конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі може бути розвинена й іншими ознаками, які відповідають сучасному стану та перспективам розвитку галузі.

**Висновки.** Дослідження існуючих підходів зарубіжних і вітчизняних науковців до класифікації конкурентних переваг дозволило виділити два її напрями: перший, залежно від змістовного наповнення типології конкурентних переваг; другий, з урахуванням специфічних особливостей роздрібної торгівлі. Перший напрям нами розширено шляхом доповнення існуючих ознак, такими як: активні стадії життєвого циклу, ступінь ризику, темп змін. За другим напрямом виділені ознаки класифікації конкурентних переваг підприємств ритейлу, що відображають специфіку роздрібної торгівлі. Запропонована класифікація сприяє системному баченню конкурентних переваг підприємств ритейлу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з формулюванням напрямів стратегій формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі.

#### Список джерел інформації / References

1. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press, N.Y., 396 p.
2. Іваннікова М. М. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Іваннікова М.М. – К., 2016. – 276 с.

Ivannikova, M. (2016), *Marketing in the formation of competitive advantages of the enterprise: dissertation* [Marketynh u formuvanni konkurentnykh perevah pidpryyemstva: dys. ... kand. ekon. nauk], Kyiv, 276 p.

3. Глебова А. О. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД / А. О. Глебова, В. В. Діхтяр // Молодий вчений. – 2015. – № 2. – Ч. 2. – С. 164–168.

Glebova, A., Dikhtyar, V. (2015), "Essence and classification of competitive advantages of the enterprise engaged in foreign economic activity" ["Sutnist' ta klasyfikatsiya konkurentnykh perevah pidpryyemstva, shcho zdiysnyuye ZED"], *Young scientist*, No. 2, Part 2, pp. 164-168.

4. Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Криворучко О. С. – Полтава, 2016. – 258 с.

Krivoruchko, O. (2016), *Formation of competitive strategies of consumer enterprises trade enterprises: dissertation* [Formuvannya konkurentnykh stratehiy torhovel'nykh pidpryyemstv spozhyvchoyi kooperatsiyi: dys. ... kand. ekon. nauk], Poltava, 258 p.

5. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.

Fathutdynov, R. (2002), *Competitiveness of an organization in a crisis: economy, marketing, management* [Konkurentosposobnost' organizatsii v usloviyakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment], Marketing, Moscow, 892 p.

6. Кныш М. И. Конкурентные стратегии / М. И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 284 с.

Knish, M. (2000), *Competitive Strategies* [Konkurentnyye strategii], Piter, St. Petersburg, 284 p.

7. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : НОВОСТИ, 2000. – 256 с.

Azoev, G., Chelenkov, A. (2000), *Competitive advantages of the company* [Konkurentnye preymushhestva fyrmy], News, Moscow, 256 p.

8. Безпарточный М. Г. Конкурентные преимущества как фактор социально-экономического развития торговых предприятий / М. Г. Безпарточный // Экономический взгляд на проблемы современного общества : сб. науч. тр. – Киров : ФГБОУ ВПО Вятская ГСХА, 2015. – С. 27–30.

Bezpartochnyy, M. (2015), "Competitive advantages as a factor of socio-economic development of commercial enterprises", *An economic view on the problems of modern society* ["Konkurentnyye preimushchestva kak faktor sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya torgovykh predpriyatiy"], *Ekonomicheskyy vzglyad na problemy sovremennogo obshchestva*, VSAA, Kirov, pp. 27-30.

9. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 426 с.

Chorna, M. (2010), *Managing the competitiveness of retail enterprises: theoretical and methodological foundations and practical tools* [Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv rozdribnoyi torhivli: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyy instrumentariy], KhDUKHT, Kharkiv, 426 p.

10. Чорна М. В. Управління конкурентними перевагами підприємства: вітчизняний та світовий досвід : монографія / М. В. Чорна, О. М. Блохіна. – Х. : Лідер, 2015. – 203 с.

Chorna, M., Blokhina, O. (2015), *Management of competitive advantages of the enterprise: domestic and world experience* [Upravlinnya konkurentnyumu perevahamy pidpryyemstva: vitchyznyanyu ta svitovyy dosvid], Leader, Kharkiv, 203 p.

11. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2 (30). – С. 50–53.

Vojchak, A.V., Kamyshnikov, R.V. (2005), "Enterprise's competitive advantages: notion and classification" ["Konkurentni perevagy pidpryyemstva: sutnist' i klasyfikacija"], *Marketing v Ukraini*, No. 2 (30), pp. 50-53.

12. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

Ivanov, Yu., Orlov, P., Ivanova, O. (2008), *Competitive advantages of the enterprise: assessment, formation and development* [Konkurentni perevahy pidpryyemstva: otsinka, formuvannya ta rozvytok], INZHEK, Kharkiv, 352 p.

13. Отенко І. П. Конкурентні переваги підприємницької діяльності / І. П. Отенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 290–295.

Otenko, I. (2014), "Competitive Advantages of Entrepreneurial Activity" ["Konkurentni perevahy pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti"], *Business-Inform*, No 4, pp. 290–295.

14. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю : монографія / І. В. Балабанова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 538 с.

Balabanova, I. (2008), *Management of Competitive Rationality* [Upravlinnya konkurentnoyu ratsional'nistyuu], DonNUET, Donetsk, 538 p.

15. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2010. – 384 с.

Mazaraki, A., Psheslinsky, D., Smolin, I. (2010), *Trading Company: Strategy, Policy, Competitiveness* [Torhovel'ne pidpryyemstvo: stratehiya, polityka, konkurentospromozhnist'], KNTEU, Kyiv, 384 p.

16. Генеральный директор «Фуршет» Кшиштоф Конрады: Мы вернем лояльность потребителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://allretail.ua/topics/51637>

"General Director of "Furshet" Krzysztof Konrady: We will return customer loyalty" ["General'nyy direktor "Furshet" Kshishtof Konrady: My vernem loyal'nost' potrebiteley], available at: <http://allretail.ua/topics/51637>

17. 37 креативных идей для ритейлеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.shopolog.ru/metodichka/kompanii-i-rynki/30-kreativnyh-idey-dlya-riteylerov/>

"37 creative ideas for retailers" ["37 kreativnykh idey dlya riteylerov"], available at: <https://www.shopolog.ru/metodichka/kompanii-i-rynki/30-kreativnyh-idey-dlya-riteylerov/>

**Волосов Анатолій Михайлович**, ст. викл., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0671580338; e-mail: a.volosov@hduht.edu.ua.

**Волосов Анатолий Михайлович**, ст. преп., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0671580338; e-mail: a.volosov@hduht.edu.ua.

**Volosov Anatoly**, senior lecturer, Department of Economics of Food Technology and Trade Enterprises, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, 61051, Ukraine. Tel.: 0671580338; e-mail: a.volosov@hduht.edu.ua.

DOI: 10.5281/zenodo.2535266

УДК 339.56:334.7

## **РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ – СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА ДЛЯ СОТРУДНИЧЕСТВА С ПРИГРАНИЧНЫМИ РЕГИОНАМИ УКРАИНЫ**

**А.А. Колесников, Н.В. Яцевич, И.В. Трусевич**

*Рассмотрены проблемы развития предпринимательства в Республике Беларусь в контексте трансграничного сотрудничества с Украиной. Проведен SWOT-анализ взаимодействия малого и среднего предпринимательства в приграничных регионах Беларуси и Украины, предложены стратегические направления развития малого бизнеса Беларуси и его сотрудничества с приграничными регионами Украины.*

***Ключевые слова:** предпринимательство, малый бизнес, трансграничное сотрудничество, внешняя торговля, Беларусь, Украина.*

## **ROZVIТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕСПУБЛІЦІ БІЛОРУСЬ – СТРАТЕГІЧНА ПЛАТФОРМА ДЛЯ СПІВПРАЦІ З ПРИКОРДОННИМИ РЕГІОНАМИ УКРАЇНИ**

**А.О. Колесніков, Н.В. Яцевич, І.В. Трусевич**

*Розглянуто проблеми розвитку підприємництва в Республіці Білорусь у контексті транскордонного співробітництва з Україною. Проведено SWOT-*

---

© Колесніков А.О., Яцевич Н.В., Трусевич І.В., 2018