

Олександра Олександрівна КИЧАН

студентка, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8836-3022>

e-mail: oleksandrakichan@gmail.com

Анастасія Юрївна МОГИЛОВА

д.е.н., професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-9505>

e-mail: super_mau_2811@ukr.net

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РИТЕЙЛУ ЕЛЕКТРОНІКИ В УКРАЇНІ

У статті систематизовано стратегічні та тактичні підходи до управління підприємством на ринку ритейлу електроніки в Україні в умовах цифрової трансформації та кризових викликів. Проаналізовано стан ринку електроніки та визначено етапи його еволюції. Виокремлено три типи стратегічного позиціонування: традиційні ритейлери, омніканальні екосистеми та онлайн-маркетплейси з елементами офлайн. Оцінено стратегію мережі «Комфі», яка демонструє гібридну бізнес-модель з елементами омніканальності, та проведено порівняльний аналіз її конкурентних переваг. Розроблено комплекс заходів з розроблення ефективної стратегії торгового підприємства.

Ключові слова: ритейл електроніки, стратегія, тактика, конкурентоспроможність, омніканальність, електронна комерція, маркетинг

ВСТУП

Ринок ритейлу електроніки в Україні є одним із найбільш динамічних та конкурентних сегментів економіки. За останні роки він зазнав значних трансформацій під впливом глобальних тенденцій цифровізації, пандемії COVID-19, військових дій на території України, а також змін у споживчих перевагах. У таких умовах питання розроблення ефективної стратегії та тактики для торгового підприємства набуває особливої актуальності.

Проблематика стратегічного та тактичного управління підприємствами ритейлу електроніки привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні засади стратегічного управління торговельними підприємствами висвітлено у працях таких дослідників, як В. Апопій, І. Бланк, Н. Голошубова, Л. Лігоненко, А. Мазаракі. Питання конкурентних стратегій у ритейлі досліджували М. Портер, Ф. Котлер, Р. Кашлан, Д. Нортон та ін. Сучасні аспекти цифрової трансформації торгівлі та омніканальності розглядали у своїх працях С. Ілляшенко, О. Зозульов, Є. Крикавський.

Однак, незважаючи на значний науковий доробок, питання формування комплексної стратегії та тактики для торгового підприємства електроніки в умовах сучасних викликів українського ринку залишаються недостатньо вивченими. Потребують детальнішого аналізу питання адаптації бізнес-моделей торговельних мереж до умов воєнного стану, вибір оптимальних каналів комунікації та збуту в умовах обмеженого бюджету, а також методи диференціації в умовах високої конкуренції. Важливим є дослідження практичного досвіду та провідних гравців ринку, таких як компанія ТОВ «Комфі Трейд» та її конкуренти.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення стратегічних та тактичних аспектів діяльності підприємств на ринку ритейлу електроніки. У дослідженні застосовано такі методи: аналізу та синтезу, статистичного і порівняльного аналізу, кейс-стаді, контент-аналізу.

МЕТА дослідження – визначення оптимальних стратегічних та тактичних підходів до діяльності торгового підприємства на ринку ритейлу електроніки України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Систематизувати теоретичні підходи до формування стратегії та тактики торгового підприємства в сучасних умовах.

2. Дослідити сучасний стан, структуру та тенденції розвитку ринку ритейлу електроніки в Україні.

3. Проаналізувати стратегічні орієнтири та тактичні інструменти, що застосовуються мережею «Комфі» та її основними конкурентами. Виявити сильні та слабкі сторони в стратегії та тактиці «Комфі» на фоні конкурентів.

4. Розробити рекомендації із вдосконалення стратегії та тактики торгового підприємства на ринку електроніки з урахуванням сучасних тенденцій та викликів.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації стратегії та тактики торгового підприємства на ринку ритейлу електроніки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розроблення та впровадження стратегічних та тактичних рішень торгового підприємства на ринку ритейлу електроніки України.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегія підприємства являє собою комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Зі свого боку, тактика – це короткострокові адаптивні дії, що застосовуються для вирішення локальних завдань у рамках загальної стратегії.

Особливого значення для ритейлу електроніки набувають стратегії омніканальності, що передбачають інтеграцію різних каналів продажу та комунікації з клієнтами в єдину систему. За останні роки цей підхід став не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою для виживання на ринку.

Тактичні інструменти ритейлера електроніки включають: цінову політику, асортиментну політику, програми

лояльності, методи мерчандайзингу, рекламні кампанії, PR-заходи, особливості обслуговування клієнтів, політику управління запасами тощо [3].

Ринок роздрібною торгівлі електронікою та побутовою

технікою в Україні пройшов кілька етапів розвитку, трансформуючись під впливом технологічних, економічних та соціально-політичних факторів. Можна виокремити п'ять ключових періодів еволюції галузі (табл. 1).

Таблиця 1 – Етапи розвитку ринку ритейлу електроніки в Україні

Період	Характеристика	Особливості розвитку
1991-1999	Становлення ринку	Поява перших спеціалізованих магазинів, формування культури споживання електроніки, домінування «сірого» імпорту
2000-2008	Екстенсивне зростання	Експансія національних мереж, побудова форматів гіпермаркетів, початок конкурентної боротьби
2009-2014	Консолідація та професіоналізація	Концентрація ринку, вихід деяких міжнародних гравців, початок розвитку онлайн-продажів
2015-2019	Цифрова трансформація	Активний розвиток e-commerce, формування омніканальних моделей, впровадження технологічних інновацій
2020-дотепер	Адаптація до кризових умов	Трансформація бізнес-моделей під впливом пандемії COVID-19 та військової агресії, прискорення цифровізації, зміна споживчих пріоритетів

Станом на 2024 р. ринок електроніки та побутової техніки України оцінюється приблизно в 120 млрд грн, що становить близько 8% від загального обсягу роздрібною торгівлі країни. Після суттєвого падіння в 2022 р., спричиненого військовою агресією росії, галузь демонструє поступове відновлення, хоча й не досягла передвоєнних показників [1].

Аналіз бізнес-моделей провідних підприємств ритейлу електроніки в Україні дає змогу виокремити три основні типи стратегічного позиціонування:

1. Традиційні мультиформатні ритейлери (Фокстрот, Ельдорадо) спираються на розгалужену мережу фізичних магазинів різних форматів та поступово розвивають онлайн-канали.

2. Омніканальні екосистеми (Комфі, Алло) забезпечують безшовний досвід взаємодії з клієнтами через інтегровані онлайн та офлайн канали, розвивають додаткові сервіси та послуги.

3. Онлайн-маркетплейси з елементами офлайну (Розетка) базуються на потужних e-commerce платформах, які доповнюються обмеженою кількістю фізичних точок для забезпечення додаткових сервісів.

Трансформація бізнес-моделей супроводжується зміною підходів до управління ланцюгами постачання. Сучасні ритейлери електроніки впроваджують гнучкі логістичні рішення, що дають змогу оптимізувати товарні запаси та забезпечити швидку доставку продукції клієнтам навіть в умовах економічної нестабільності та логістичних обмежень.

Основними гравцями українського ринку електроніки є: «Фокстрот», «Комфі», «Ельдорадо», «Алло», «Розетка» (рис. 1).

Ринок характеризується високим рівнем конкуренції та концентрації. Топ-5 гравців контролюють близько 89% ринку, що свідчить про його олігополістичну структуру.

Основними тенденціями розвитку ринку ритейлу електроніки в Україні є:

1. Зростання частки онлайн-продажів. За даними GfK Ukraine, частка онлайн-каналу в загальному обсязі продажів електроніки зросла з 15% у 2019 р. до 33% у 2023 р. [8]. Пандемія COVID-19 та військові дії значно прискорили цей процес.

2. Розвиток омніканальності. Лідери ринку активно впроваджують омніканальні стратегії, забезпечуючи безшовний досвід клієнта незалежно від каналу взаємодії.

3. Персоналізація пропозицій. Застосування великих даних та аналітики для формування персоналізованих пропозицій та рекомендацій для клієнтів.

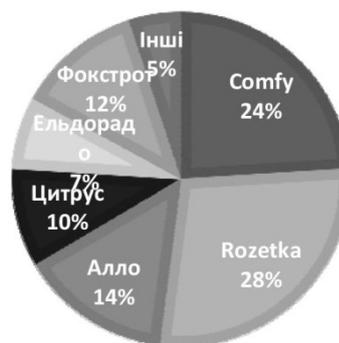


Рис. 1. Розподіл часток ринку електроніки [6]

4. Розширення асортименту та категорій. Традиційні ритейлери електроніки все більше виходять у суміжні категорії: товари для дому, спорту, саду, іграшки, щоб компенсувати падіння маржинальності в основному сегменті.

5. Розвиток власних торгових марок. Мережі активно розвивають власні бренди у низькому та середньому ціновому сегменті, що дає змогу збільшити маржинальність продажів.

6. Розвиток післяпродажного обслуговування. Послуги налаштування, установки, сервісного обслуговування стають важливим фактором вибору ритейлера.

7. Адаптація до воєнних умов. Оптимізація логістичних процесів, релокація магазинів з небезпечних регіонів, впровадження резервних систем електропостачання, адаптація асортименту до нових потреб споживачів.

Мережа «Комфі» є одним із лідерів ринку ритейлу електроніки в Україні. Компанію засновано в 2009 р. та за роки діяльності пройшла шлях від невеликої регіональної мережі до національного оператора, що налічує понад 100 магазинів у більш ніж 55 містах України.

Аналіз стратегічного позиціонування «Комфі» дає змогу виокремити ключові елементи стратегії компанії (табл. 2).

Для оцінювання ринкових позицій ТОВ «Комфі Трейд» проведено порівняльний аналіз конкурентних переваг компанії відносно «Фокстрот», «Цитрус», Rozetka та «Алло» (табл. 3). Дослідження охопило ключові чинники успішності в роздрібній торгівлі електронікою: інновації, сервіс, підготовка персоналу, логістика, асортимент, ціни, програми лояльності та омніканальність. Рівень реалізації кожного критерію оцінено за тривірневою шкалою. Вибір

Таблиця 2 – Стратегічне позиціонування ТОВ «Комфі Трейд»

Елемент стратегії	Характеристика
Місія	«Допомагати людям обирати найкращі технології для комфортного життя»
Візія	«Стати провідною технологічною компанією, що створює унікальний клієнтський досвід у сфері ритейлу електроніки»
Стратегічні цілі	1. Збільшення ринкової частки до 27% до 2026 р. 2. Досягнення частки онлайн-продажів 60% у загальному обсязі. 3. Формування екосистеми сервісів навколо основного бізнесу. 4. Підвищення показника NPS до 80+
Конкурентна стратегія	Гібридна стратегія диференціації з елементами лідерства за витратами
Корпоративні цінності	Клієнтоцентричність, інноваційність, досконалість, командний дух, соціальна відповідальність

Таблиця 3 – Порівняння конкурентних переваг ТОВ «Комфі Трейд» з конкурентами [складено автором]

Конкурентна перевага	Комфі	Фокстрот	Цитрус	Rozetka	Алло
Інноваційні технології в магазинах	✓✓✓	✓✓	✓	✓✓	✓✓✓
Якість клієнтського сервісу	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓	✓✓
Рівень підготовки персоналу	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓	✓✓
Ефективність логістичної системи	✓✓	✓✓	✓	✓✓✓	✓✓
Широта асортименту	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓
Цінова політика	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
Програми лояльності	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Оmnіканальність	✓✓✓	✓✓	✓	✓✓✓	✓✓

Таблиця 4 – Порівняльний аналіз конкурентних переваг [складено автором]

Показник	Комфі	Фокстрот	Цитрус	Rozetka	Алло
Стратегія ціноутворення	Помірна+	Помірна	Доступна	Варіативна	Помірна+
Продуктовий вибір	Розширений	Розширений	Розширений	Максимальний	Розширений
Рівень цифрових технологій	Високий	Середній	Середній	Високий	Високий
Обслуговування клієнтів	Вдосконалене	Базовий рівень	Нормативне	Обмежене	Нішеве
Система лояльності	Сучасна	Класична	Класична	Розвинена	Розвинена
Реклама та просування	Інтенсивна	Інтенсивна	Помірна	Активна	Активна
Брендова позиція	Потужний	Середній	Середній	Надзвичайно сильний	Сильний

показників обґрунтовано їх значущістю в умовах цифрової трансформації та підтверджено галузевими дослідженнями.

ТОВ «Комфі Трейд» має переваги за ключовими критеріями, зокрема в інноваціях, сервісі, професійності персоналу та розвитку omnіканальності. Це свідчить про її гнучкість до змін ринку та орієнтацію на довготривалі відносини з клієнтами. Порівняно з конкурентами компанія демонструє більш цілісний підхід до формування конкурентоспроможності (табл. 4).

На основі проведеного порівняння видно, що ТОВ «Комфі» посідає стабільну конкурентну позицію на ринку побутової техніки та електроніки. Компанія вирізняється високим рівнем цифрових інновацій, широким асортиментом, вдосконалим сервісом та сучасною програмою лояльності. У сукупності ці фактори забезпечують «Комфі» комплексну ринкову перевагу, що дозволяє ефективно конкурувати з провідними гравцями галузі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стратегії і тактики торговельного підприємства на ринку ритейлу електроніки в Україні дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Ринок ритейлу електроніки в Україні демонструє поступове відновлення після кризових явищ 2022 р., спричинених військовою агресією, хоча ще не досяг передкризових показників. Станом на 2024 р. його обсяг становить приблизно 120 млрд грн, що складає близько 8% загального обсягу роздрібної торгівлі країни.

2. В умовах цифрової трансформації та кризових викликів відбувається суттєва зміна бізнес-моделей підприємств галузі. Визначено три основні типи стратегічного позиціонування: традиційні мультиформатні ритейлери (Фокстрот, Ельдорадо), omnіканальні екосистеми (Комфі, Алло) та онлайн-маркетплейси з елементами офлайн (Розетка).

3. Ключовими тенденціями розвитку ринку є: стрімке зростання частки онлайн-продажів (з 15% у 2019 р. до 33% у 2023 р.), розвиток omnіканальності, персоналізація пропозицій на основі аналітики даних, розширення асортименту в суміжні категорії та розвиток власних торгових марок.

4. Мережа «Комфі» демонструє успішну адаптацію до сучасних викликів ринку завдяки гібридній бізнес-моделі, що поєднує традиційний ритейл з технологічними рішеннями. Компанія має конкурентні переваги за такими ключовими критеріями як інновації, сервіс, професійність персоналу та розвиток omnіканальності.

5. Для подальшого зміцнення ринкових позицій мережі «Комфі» можна рекомендувати: трансформувати компанію з традиційного ритейлера в технологічну компанію з широким спектром послуг та рішень для споживачів; розвивати маркетингову модель із залученням партнерів для продажу супутніх товарів; розширювати екосистему сервісів навколо основного бізнесу; посилювати фокус на сталому розвитку та корпоративній соціальній відповідальності.

6. В умовах високої конкуренції та олігополістичної структури ринку (топ-5 гравців контролюють близько 89% ринку) ключовим фактором успіху стає здатність компаній забезпечувати безшовний клієнтський досвід незалежно від каналу взаємодії та швидко адаптуватися до змін споживчих уподобань та зовнішніх викликів.

Результати дослідження мають практичну цінність для менеджменту підприємств галузі ритейлу електроніки у формуванні стратегічних і тактичних рішень в умовах сучасних викликів українського ринку. Подальші дослідження може бути спрямовано на детальніше вивчення механізмів адаптації бізнес-моделей торговельних підприємств до умов військового стану та поглиблений аналіз трансформації споживчої поведінки в кризових умовах.

Список використаних джерел

1. Асоціація ритейлерів України. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Ілляшенко С., Іванова Т. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015.
4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу, 2020. 880 с.
5. Мазаракі А., Мельник Т.. Економічна безпека України в умовах російської агресії. *Scientia fructuosa*. 2022. № 145.5. С. 4-28.
6. ТОВ "Комфі трейд". URL: <https://comfy.ua/ua/aboutus.html>
7. Kantar Marketplace в Україні. URL: <https://surl.li/jfvsm>
8. NIQ Operating Entities. *NIQ*. URL: <https://nielseniq.com/global/en/legal/gdpr-operating-entities/>
9. Publikum ist alles. *Nielsen*. URL: <https://www.nielsen.com/de/>

References

1. Association of Ukrainian Retailers. Association of Ukrainian Retailers. URL: <https://rau.ua/> (In Ukrainian).
2. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (In Ukrainian).
3. Iliashenko S., Ivanova T. Marketing and management of innovations, 2015. (In Ukrainian).
4. Kotler F., Armstrong H. Principles of Marketing, 2020. 880 p. (In Ukrainian).
5. Mazaraki A., Melnyk T.. Economic Security of Ukraine in the Context of Russian Aggression. *Scientia fructuosa*. 2022. № 145.5. pp. 4-28. (In Ukrainian).
6. LLC "Comfy Trade". URL: <https://comfy.ua/ua/aboutus.html>
7. Kantar Marketplace в Україні. URL: <https://surl.li/jfvsm>
8. NIQ Operating Entities. *NIQ*. URL: <https://nielseniq.com/global/en/legal/gdpr-operating-entities/>
9. Publikum ist alles. *Nielsen*. URL: <https://www.nielsen.com/de/>

Oleksandra KYCHAN

student, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8836-3022>
e-mail: oleksandrakichan@gmail.com

Anastasiia MOHYLOVA

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-9505>
e-mail: super_mau_2811@ukr.net

STRATEGY AND TACTICS OF A RETAIL ENTERPRISE AT THE ELECTRONICS MARKET IN UKRAINE

Introduction. This paper provides a comprehensive examination of strategic and tactical approaches to managing retail enterprises at the Ukrainian electronics market, that faces significant challenges from digital transformation, the COVID-19 pandemic, and military aggression.

Purpose. The paper analyzes the current state, structure, and development trends of the household appliances and electronics market, that is valued at approximately 120 billion UAH as of 2024, representing about 8% of the country's total retail trading. The study is focused on the market's evolution through five key historical periods, from its establishment phase (1991-1999) through periods of extensive growth (2000-2008), consolidation and professionalization (2009-2014), digital transformation (2015-2019), to the current period of adaptation to crisis conditions (2020-present).

Results. Through detailed business model analysis, the research identifies three dominant types of strategic positioning in the Ukrainian electronics retail sector: traditional multi-format retailers (Foxtrot, Eldorado), omnichannel ecosystems (COMFY, Allo), and online marketplaces with offline elements (Rozeika). It was found out that the retail electronics market in Ukraine was highly concentrated, with the top five players controlling approximately 89% of the market, indicating an oligopolistic structure. The research highlights significant market trends, including rapid growth in online sales, development of omnichannel strategies, personalization of offerings through data analytics, expansion of product categories, and development of private label brands.

Conclusion. Based on these points, the paper proposes strategic recommendations for improving a retailer market position, including further development of its hybrid business model, strengthening the marketplace functionality, expanding its service ecosystem, and enhancing focus on sustainable development and corporate social responsibility.

Keywords: electronics retail, strategy, tactics, competitiveness, omnichannel approach, e-commerce, marketing