

ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ КОНКУРЕНТНОГО ФОНУ НА ВЕДЕННЯ ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

DIAGNOSTICS OF THE COMPETITIVE BACKGROUND INFLUENCE OF ONLINE BUSINESS IN DIGITAL TRANSFORMATION

Інтерпретовано важливість та значимість ідентифікації сили впливу конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації, що є тригером стійкого та успішного довготривалого розвитку в Інтернет. Обґрунтовано методичний підхід, що передбачає реалізацію послідовних етапів детермінування сили впливу п'яти гетерогенних складових конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу з відповідним набором індикаторів. Апробовано запропонований підхід та підтверджено доцільність його застосування для точкової ідентифікації аспектів ведення бізнесу онлайн, що потребують удосконалення та / або імплементації нових механізмів і підходів. Наведено перелік практичних рекомендацій з нівелювання негативних наслідків для розвитку бізнесу онлайн з урахуванням впливу конкурентного фону.

Ключові слова: цифрова трансформація, ритейл, онлайн-бізнес, конкурентний фон, гетерогенні складові конкурентного фону.

Интерпретировано важность и значимость идентификации силы воздействия конкурентного фона на ведение онлайн-бизнеса в условиях цифровой трансформации, что является триггером устойчивого и успешного долгосрочного развития в Интернет. Обосновано методический подход, предусматривающий реализацию последовательных этапов детерминирования силы воздействия пяти гетерогенных составляющих конкурентного фона на ведение онлайн-бизнеса с соответствующим набором индикаторов. Апробировано предложен-

ный подход и признано целесообразность его применения для точечной идентификации аспектов ведения бизнеса онлайн, требующих усовершенствования и / или имплементации новых механизмов и подходов. Приведено перечень практических рекомендаций по нивелированию негативных последствий для развития бизнеса онлайн с учетом влияния конкурентного фона.

Ключевые слова: цифровая трансформация, ритейл, онлайн-бизнес, конкурентный фон, гетерогенные составляющие конкурентного фона.

The importance and significance of identifying the strength of the competitive background on the online business in the digital transformation context are interpreted as trigger for sustainable and successful long-term development in the Internet. The methodical approach, which needs the implementation of successive stages of determining the influence strength of five heterogeneous components of the online business competitive background with an appropriate set of indicators, is justified. The proposed approach usefulness for the identification of business online aspects, requiring improvement and / or implementation of new mechanisms and approaches is tested. The list of practical recommendations on leveling the negative consequences for the online business development, taking into account the influence of the competitive background, are presented.

Key words: digital transformation, retail, online business, competitive background, heterogeneous components of the competitive background.

УДК 658.6:004.738.5 (339.13)

Худолей В.Ю.

д.е.н., професор,
ректор Міжнародного
науково-технічного університету
імені академіка Юрія Бугая

Наторіна А.О.

к.е.н., начальник відділу статистики
і аналітики вищої освіти
ДНУ «Інститут освітньої аналітики»
Міністерства освіти і науки України

Постановка проблеми. В умовах цифрової трансформації засадничим елементом стабільного та стійкого розвитку онлайн-бізнесу є коректне детермінування ринкового вектору розвитку і наявність ключових переваг серед пулу пріоритетних конкурентів. Тому важливою та актуальною проблемою сьогодення є ідентифікація й оцінка сили впливу конкурентного фону на ведення бізнесу онлайн задля швидкого гнучкого реагування на біфуркації у маркетинговому середовищі і подальшої зміни поточної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепти та практичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності бізнесу в Інтернет наведені у роботах відомих провідних вітчизняних і зарубіжних вчених й економістів, серед яких: О. Бондар [13], О. Гудзь [14], Ф. Меісснер [10], О. Сарвало [10], К. Ціту [10]. Різні аспекти діагностики чинників, що впливають на конкурентоспроможність онлайн-бізнесу, репрезентовано

К. Поенсген [10], К. Швейнсберг [10], С. Церну [10]. Однак слід зазначити, що параметри, які використовуються авторами для діагностики, характеризуються абстрактністю та ускладнюють адміністрування бізнесу. Крім того, науковці С. Макад [6], Ф. Нвау [8], В. Прінг [9], а також економісти провідних дослідницьких компаній й організацій як «All Retail» [1], «Dragon Capital» [2], «GfK» [3], «The IMD World Competitiveness Center» [11], «Isobar» [4], «Kantar» [5], «The European Center for Digital Competitiveness» [10], Асоціація ритейлерів України [12] акцентували свою увагу на дослідженні ступеня задоволеності онлайн-покупців та його впливі на загальний рівень конкурентоспроможності бізнесу у цифровій економіці. Незважаючи на вагомий розробки з оцінки рівня конкурентоспроможності бізнесу в онлайн-середовищі, наразі відсутній уніфікований комплексний підхід щодо діагностики сили впливу конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу в умовах цифрової транс-

формації. Отже, фрагментарність вивчення проблематики обумовлює актуальність проведення дослідження.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні, діагностиці та компаративному аналізі сили впливу гетерогенних складових конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації, шляхом обґрунтування відповідного релевантного методичного підходу і його апробації на прикладі українських ритейлерів, а також надання практичних рекомендацій щодо нівелювання негативних наслідків для розвитку бізнесу онлайн з урахуванням сили впливу конкурентного фону.

Виклад основного матеріалу дослідження. Істотні зміни у веденні та розвитку бізнесу онлайн, що викликані цифровою трансформацією, прослідковуються у різних галузях і сферах діяльності, зокрема, у ритейлі, якому властивий насичений конкурентний фон. Згідно зазначеного, дослідження, ідентифікація та деталізація складових конкурентного фону бізнесу в онлайн-середовищі, а також оцінка їх сили впливу, є важливим аспектом успішного функціонування ритейлерів. Слід наголосити, що оцінка сили впливу конкурентного фону в умовах цифрової трансформації є каталізатором прийняття обґрунтованих виважених рішень для менеджменту бізнесу, а також фундаментом при удосконаленні бізнес-процесів на різних ієрархічних рівнях та стратегуванні.

На базі дослідження ґрунтовних наукових праць [3; 6-8; 11], узагальнення та систематизації наявних підходів до оцінки впливу чинників на конкурентоспроможність ведення онлайн-бізнесу [1-2; 4-5; 9-10; 12-14], обґрунтовано методичний підхід, що передбачає реалізацію послідовних етапів детермінування сили впливу п'яти гетерогенних складових конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу (C_n , де n – гетерогенна складова), кожна з яких включає певний набір індикаторів: 1) поява / збільшення кількості пріоритетних конкурентів ($C1$); 2) інтенсивність конкуренції ($C2$); 3) сила впливу онлайн-покупців ($C3$); 4) сила впливу партнерів / постачальників ($C4$); 4) сила впливу стратегічного набору товарів ($C5$).

Етапи детермінування сили впливу на ведення онлайн-бізнесу:

1. Визначення ваги індикаторів п'яти гетерогенних складових конкурентного фону шляхом опитування експертів та фахівців у сфері онлайн-бізнесу.

2. Ідентифікація сили впливу індикаторів на ведення бізнесу на засадах застосування методу експертних оцінок. Передбачено, що оцінювання індикаторів здійснюється за п'ятибальною шкалою, а саме: індикатору, що здійснює сильний вплив присвоюється 5 балів; помірний – 4 бали, слабкий – 3 бали, несуттєвий – 2 бали та 1 бал при-

своюється індикатору, що не впливає на ведення бізнесу онлайн.

3. Розрахунок зважених оцінок $C1-C5$, що впливають на конкурентний фон ведення онлайн-бізнесу з урахуванням відповідних індикаторів.

Для апробації запропонованого методичного підходу було обрано найбільші на території України ритейлери у сегменті побутової техніки та електроніки (за даними [1; 3; 7; 12]), що здійснюють одночасно торгівлю онлайн та офлайн, а також виступають пріоритетними конкурентами на ринку. Рис. 1-5 демонструють узагальнені результати проведеного експертного оцінювання сили впливу індикаторів у розрізі п'яти гетерогенних складових конкурентного фону.

Згідно рис. 1 можна побачити, що $C1$ формують 10 індикаторів, серед яких найбільшу вагу мають маржинальність онлайн-продажів; обсяг початкових капіталовкладень; потенційність перманентного зростання доходу; перспективність збільшення онлайн-продажів. Загалом, якщо порівнювати оцінки індикаторів ритейлерів, то $MOYO$ та $Eldorado$ є більш чутливі до змін середовища, що пов'язано безпосередньо з діями пріоритетних конкурентів і збільшення витрат щодо залучення та підтримки онлайн-покупців є доцільним за таких умов. Проте обмеженість фінансових ресурсів ритейлерів за певних обставин не дозволяє збільшити окремі статті витрат.

Силу впливу індикаторів $C2$, що ідентифіковано у ході дослідження, відображено на рис. 2.

Важливо зауважити, що середні оцінки індикаторів $АЛЛО$ та $ЦИТРУС$ у загальному підсумку є однаковими та становлять 67 балів. Якщо відмінності у візії, стратегії та ресурсах відносно пріоритетних конкурентів, а також предикативність обсягу постійних витрат здійснюють несуттєвий вплив на обидва ритейлера, то наявність ключових переваг та темп зростання транзакцій впливає на їх діяльність по-різному. Загальні середні оцінки індикаторів $COMFY$ та $ФОКСТРОТ$ дорівнюють 65 та 60 балів відповідно, що є більшими ніж в $Eldorado$ та $MOYO$. Хоча оцінки є не максимальним, однак вони засвідчують той факт, що усі ритейлери, за виключенням $MOYO$, завдяки популярності власних торговельних мереж та Інтернет-магазинів серед онлайн-покупців побутової техніки та електроніки, майже зовсім не відчувають появу нових конкурентів. Низька загальна середня оцінка $MOYO$ обумовлена низькою омніканальністю взаємодії з онлайн-покупцями, а отже, має несуттєвий вплив на конкурентний фон ведення бізнесу в онлайн-середовищі.

Графічну інтерпретацію сили впливу $C3$ наведено на рис. 3.

Слід наголосити, що для досліджуваної сукупності ритейлерів було визначено такі індикатори з найбільшим впливом на конкурентний фон: наяв-

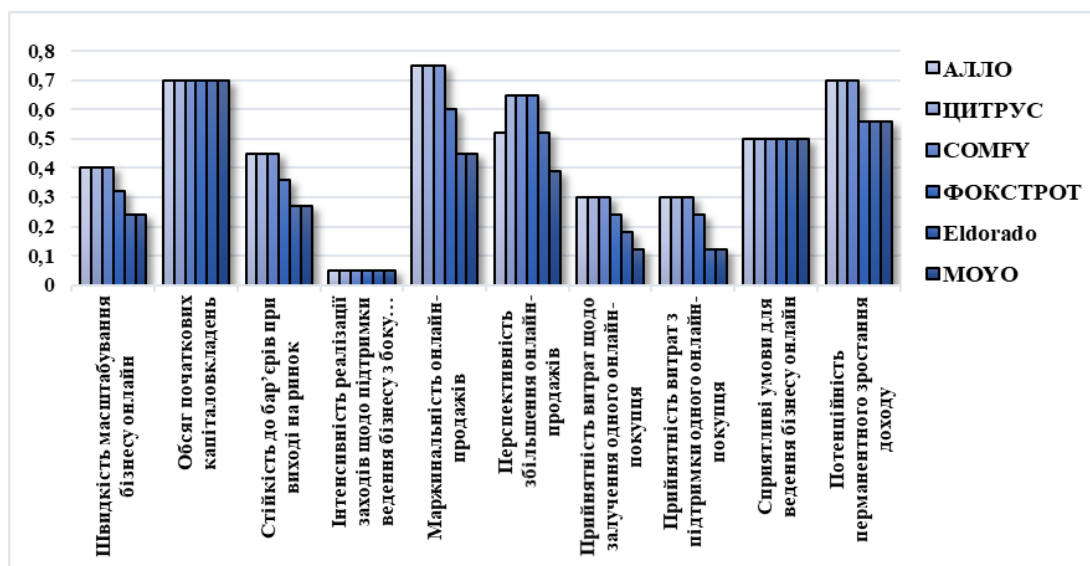


Рис. 1. Результати оцінювання сили впливу появи / збільшення кількості пріоритетних конкурентів (C1) на ведення онлайн-бізнесу ритейлерів

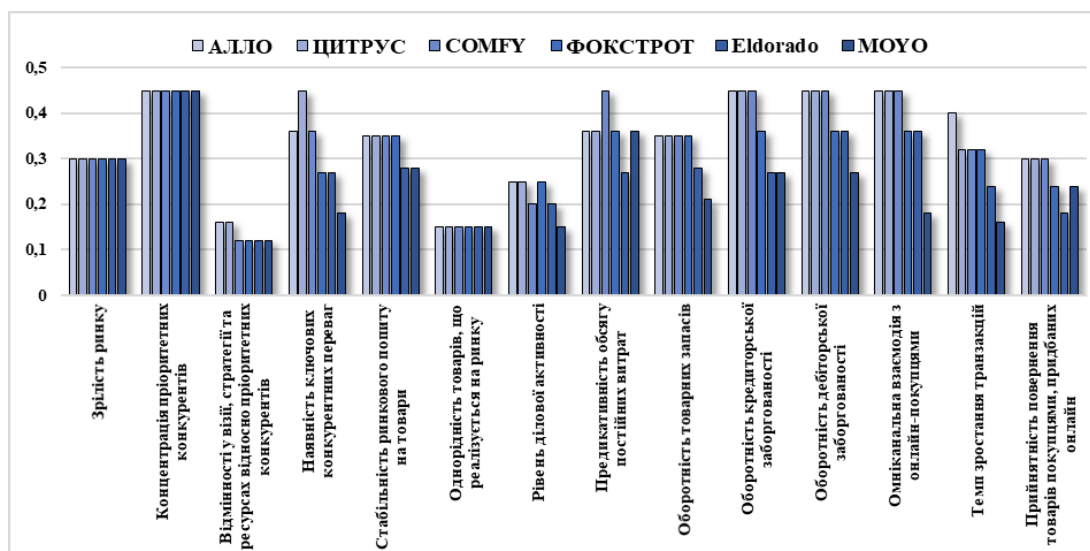


Рис. 2. Результати оцінювання сили впливу інтенсивності конкуренції (C2) на ведення онлайн-бізнесу ритейлерів

ність постійних онлайн-покупців; динаміка частки постійних онлайн-покупців у цільовому профілі; імплементація заходів, що стримують перехід онлайн-покупців до пріоритетних конкурентів. Однак, якщо у кожного з ритейлерів є певна цільова аудиторія, яка сприяє реалізації запланованого обсягу продажів, то зміни у динаміці їх частки у цільовому профілі здійснюють різний вплив на ведення бізнесу онлайн. Це потребує створення / удосконалення інтегрованої системи управління взаємовідносинами з онлайн-покупцями, що враховує досвід їх покупок.

Гетерогенна складова C4 включає 12 індикаторів, що дозволяють всебічно оцінити раціональність політики взаємодії з партнерами та поста-

чальниками та точково ідентифікувати ті сфери, що потребують покращення. Як видно з рис. 4, усі ритейлери мають достатньо високі середні оцінки індикаторів, що свідчить про добре розгалужену мережу комунікування з партнерами / постачальниками та організацію безперебійного постачання товарів завдяки оптимальній тривалості циклу ланцюга поставок.

Враховуючи важливість товарного портфелю Інтернет-магазину для онлайн-покупців, однією з гетерогенних складових конкурентного фону визначено силу впливу стратегічного набору товарів. Компаративний аналіз середніх оцінок індикаторів C5 (рис. 5) дозволяє констатувати, що політика ціноутворення не є вирішальною при при-

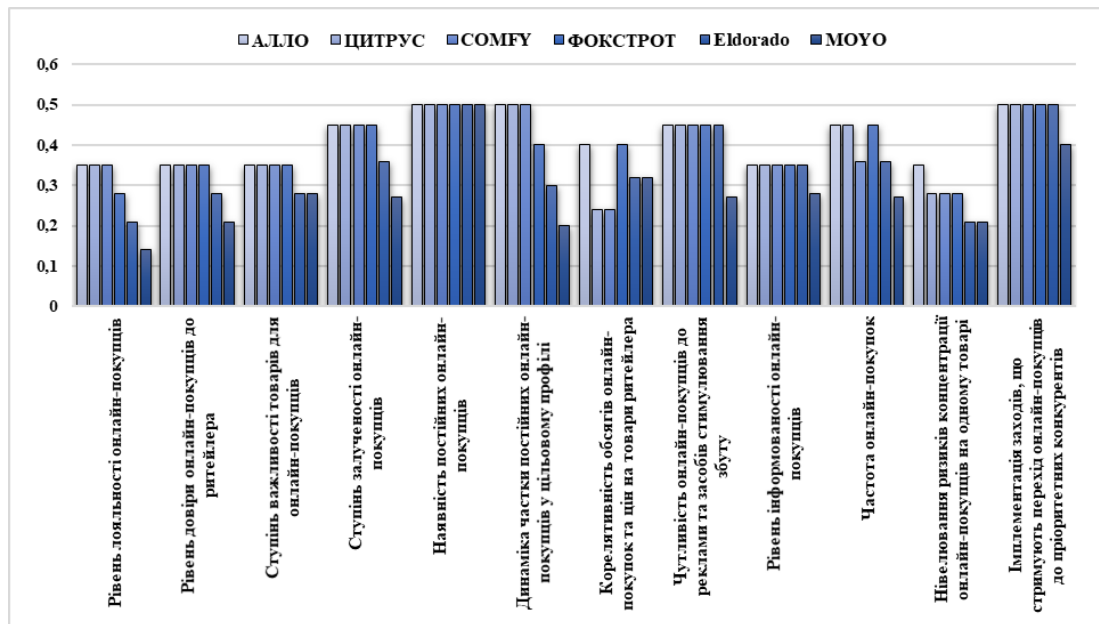


Рис. 3. Результати оцінювання сили впливу онлайн-покупців (C3) на ведення онлайн-бізнесу ритейлерів

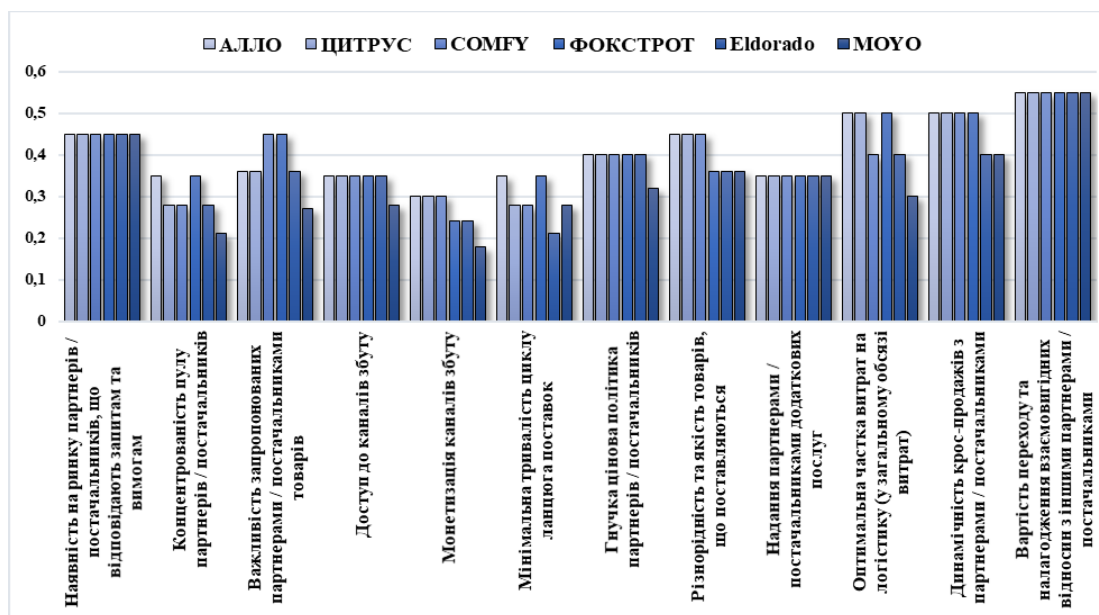


Рис. 4. Результати оцінювання сили впливу партнерів / постачальників (C4) на ведення онлайн-бізнесу ритейлерів

йнятті рішення онлайн-покупців щодо здійснення покупки електронної та побутової техніки в Інтернет-магазині. Більше того, в окремих випадках, варіабельність форм та засобів онлайн-продажів товарів стратегічного набору і їх ринкова конкурентоспроможність, створюють підґрунтя для позитивного сприйняття високої ціни цих товарів онлайн-покупцем.

Зважені оцінки C1-C5 досліджуваної сукупності українських ритейлерів у сегменті побутової техніки та електроніки наведено у табл. 1. З метою

інтерпретації сили впливу C1-C5 на конкурентний фон ведення онлайн-бізнесу розроблено штучну шкалу, відповідно до якої значну силу впливу демонструють зважені оцінки у діапазоні $0 \leq C_n \leq 1,7$, помірну – $1,7 < C_n \leq 3,4$, а незначну – $3,4 < C_n \leq 5$.

Незначна сила впливу гетерогенних складових передбачає, що конкурентний фон не має суттєвого впливу на ведення онлайн-бізнесу, адже підприємство є лідером на ринку або має сильні позиції з багаточисленною цільовою аудиторією, які має високий рівень лояльності до нього і його

товарів, а також активно залучена у його діяльність. Ключові аспекти діяльності такого підприємства в онлайн-просторі детермінують поточні тенденції. Помірна сила впливу С1-С5 ототожнюється з середнім впливом конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу, адже підприємство є одним з центральних гравців серед наявного пулу пріоритетних конкурентів. Проте цільова аудиторія не має чіткої усталеної прихильності до підприємства та його товарів, онлайн-покупці частково залучені у його діяльність. Ведення бізнесу онлайн здійснюється враховуючі основні тенденції в онлайн-просторі. Значна сила впливу конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу обумовлена тим, що підприємство має слабкі ринкові позиції, що, у тому числі, може бути пов'язано з відсутністю лояльних онлайн-покупців та перманентними змінами у запитах, потребах та уподобаннях онлайн-покупців, а також неможливістю швидко реагувати на зміни в онлайн-просторі. З огляду на це, з метою нівелювання негативного впливу конкурентного фону, у рамках успішного ведення онлайн-бізнесу, слід моніторити зміни у профілі та поведінці цільової аудиторії та систематично оновлювати комплекс маркетингових заходів.

Таким чином, можна констатувати, що серед досліджуваної сукупності Інтернет-магазинів українських ритейлерів, гетерогенні складові конкурентного фону С1-С3 та С5 лише на МОУО здійснюють помірний вплив. При чому, важливо зазначити, що зважені оцінки зазначених чотирьох складових є близькими до тих, що репрезентують незначну силу впливу, що пояснюється, у першу чергу, масштабами діяльності та незначною часткою ринку у порівнянні з іншими досліджуваними ритейлерами, а також гармонічністю товарного асортименту, епізодичним проведенням маркетингових заходів, що спрямовані на максимальне задоволення онлайн-покупців при здійсненні купівлі в Інтернет-магазині, та ціновою політикою на певні товарні групи у портфелі, яка не здатна задовольнити мінливі вимоги онлайн-покупців. Досліджувана сукупність українських ритейлерів відчуває незначну силу впливу конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу, що підтверджується їх ринковими частками та прихильністю онлайн-покупців. Разом з цим, проведене дослідження та компаративний аналіз дозволили визначити точково ті аспекти діяльності ритейлера, що потребують удосконалення та / або імплементації нових механізмів і підходів.

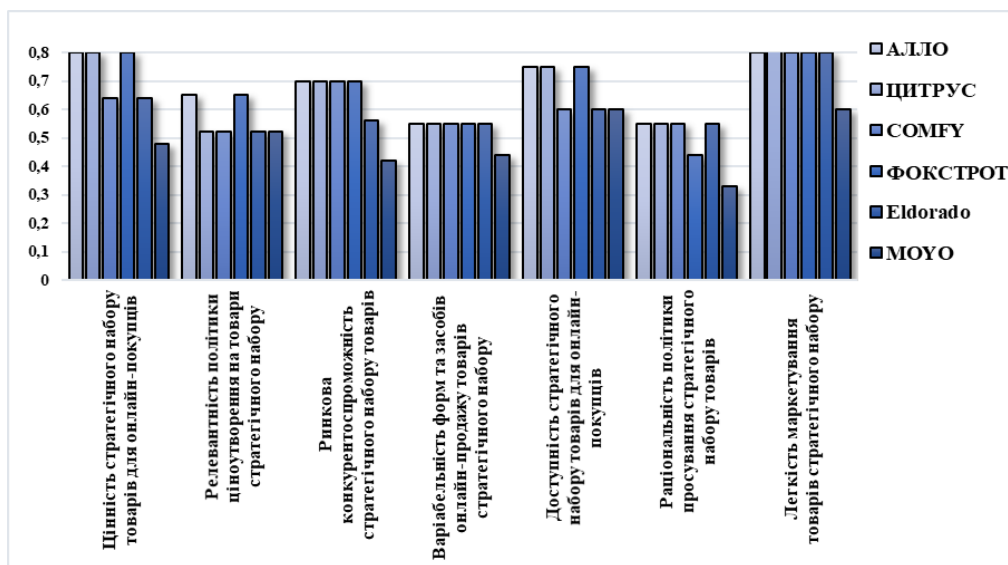


Рис. 5. Результати оцінювання сили впливу стратегічного набору товарів (C5) на ведення онлайн-бізнесу ритейлерів

Таблиця 1

Зважені оцінки впливу гетерогенних складових конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу ритейлерів

№	Складова конкурентного фону	Інтернет-магазин					
		АЛЛО	ЦИТРУС	COMFY	ФОКСТРОТ	Eldorado	МОУО
1	C1	4,80	4,80	4,80	4,22	3,59	3,40
2	C2	4,78	4,79	4,70	4,24	3,73	3,32
3	C3	5,00	4,77	4,68	4,76	4,12	3,35
4	C4	4,91	4,77	4,76	4,85	4,35	3,95
5	C5	4,80	4,87	4,36	4,69	4,22	3,39

З огляду на проведені розрахунки та ідентифікований вплив гетерогенних складових конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу ритейлерів, авторами надано практичні рекомендації щодо нівелювання негативних наслідків для розвитку бізнесу онлайн з урахуванням сили впливу індикаторів.

1. Спрощення бізнес-процесів щодо залучення нових постачальників / партнерів та налагодження взаємодії з ними. Підбір оптимальної пропорції товарних груп та категорій з метою створення вигідної пропозиції для онлайн-покупців. Збільшення кількості ідентифікаторів товарних позицій (SKU) у диференційних товарних напрямках.

2. Підвищення якості контенту Інтернет-магазину. Швидке редагування контенту, що надходить від партнерів / постачальників товару. Підвищення пропускнуої здатності під час додавання нового контенту.

3. Ідентифікація та моніторинг проблем, що впливають на показник сервісу за результатами збору та структурування запитів онлайн-покупців.

4. Перегляд та модернізація операційних бізнес-процесів, що пов'язані з консультуванням онлайн-покупця, доставкою товарів, кваліфікованою установкою, наданням гарантії та загальним рівнем обслуговування.

5. Розширення меж географічного покриття та здійснення акценту на доставці товару онлайн-покупцю протягом 24, 48 і 72 годин з наданням додаткових опцій, зокрема, вибір способу доставки у зручні часові вікна.

6. Конвергенція між онлайн- та офлайн-каналами продажу. Виділення онлайн- чи офлайн-покупців є дуже складним процесом, адже дії сучасного покупця є багатовекторними.

7. Реалізація омніканальної стратегії, у тому числі, надання омніканальної послуги «pick-up» – це оформлення і / або оплата онлайн-покупцем замовлення та отримання його у магазині формату офлайн у максимально короткий проміжок часу від замовлення товару в Інтернет-магазині до його доставки. У якості ідентифікатора доставки такого онлайн-замовлення виступає номер мобільного телефону онлайн-покупця.

8. Зосередження уваги на різних способах та особливостях застосування онлайн-покупцями смартфонів при плануванні та реалізації категорійного менеджменту.

9. Наявність у товарному асортименті інноваційних девайсів і / або гаджетів, з огляду на те, що найбільш зростаючою товарною групою у вищезазначеній сфері є підключені до смартфонів девайси / гаджети [1-2; 5].

10. Створення ефективної команди високо кваліфікованих фахівців, що націлена на інновації.

Визначення та систематичне відстеження особистісних характеристик та цінностей фахівців.

Висновки з проведеного дослідження. Визначено ключову роль впливу конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації та інтерпретовано важливість ідентифікації сили його впливу на стійкість та стабільність ринкових позицій підприємств в Інтернет. Обґрунтовано методичний підхід, що передбачає оцінювання сили впливу п'яти гетерогенних складових конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу. Апробація підходу на прикладі українських ритейлерів засвідчила його доцільність застосування для точкової ідентифікації аспектів ведення бізнесу онлайн, що потребують удосконалення та / або імплементації нових механізмів і підходів. Наведено перелік практичних рекомендацій з нівелювання негативних наслідків для розвитку бізнесу в онлайн-середовищі з урахуванням сили впливу індикаторів складових конкурентного фону.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. All Retail. URL: <http://allretail.ua/>
2. Dragon Capital. URL: <https://dragon-capital.com/>.
3. GfK. URL: <https://www.gfk.com/>.
4. Isobar Ukraine. URL: <https://isobar.com.ua/>.
5. Kantar Ukraine. URL: <https://tns-ua.com/>.
6. Makad S. Digitalization trends for better customer service in 2017. *Digitalist Magazine*. URL: <http://www.digitalistmag.com/customer-experience/2017/02/16/digitalization-trends-for-better-customer-service-in-2017-04906118>.
7. Natorina A. Congruent marketing product strategies of the enterprises. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 163 (1-2(1)). С. 75–78. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V163-16>.
8. Nwaiwu F. Review and comparison of conceptual frameworks on digital business transformation. *Journal of Competitiveness*. 2018. Vol. 10 (3). P. 86–100. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2018.03.06>.
9. Pring B. Digital customer experience – connecting the dots. *I-SCOOP*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-customer-experience/>.
10. The European Center for Digital Competitiveness. URL: <https://digital-competitiveness.eu/en/>.
11. The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018 results. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2018/>
12. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/>.
13. Бондар О. Цифровізація та конкурентоспроможність бізнесу – ключові драйвери розвитку української економіки. URL: <https://business.ua/person/2452-tsifrovizatsiya-ta-konkurentospromozhnist-biznesu-kyuchovi-drajveri-rozvitku-ukrajinskoji-ekonomiki/>.
14. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12.